美国前总统顾问、犹太拉比
深入阐释财富民族“商业新十诫”
致富只有一种方法，就是勤奋地满足别人的需要。

犹太致富金律

不要瞧不起财富
不要独来独往
不要迷失自我
不要追求完美
不要惧于领导

不要逃避变化
学习猜测未来
不要搞错焦点
不要吝惜财富
永不退休

Thou Shall Prosper

Rabbi Daniel Lapin
[美] 丹尼尔·拉平 著／刘真如 译



中信出版集团

版权信息

书名:犹太致富金律

作者:[美]丹尼尔·拉平

译者:刘真如

ISBN:9787508671772

中信出版集团制作发行

推荐序1

左手人生，右手事业

魏炜 北京大学汇丰商学院商业模式研究中心主任

犹太人一直是一个值得关注的商业族群，其财富积累的高度、商业延展的广度、商业成功的跨代际延续程度，都可称为人类史上商业族群之第一。因此，这本《犹太致富金律》一入手，基本是一气呵成读完的。

看完全书，最打动我的是《结语》的开头语：“人生就是事业，事业就是人生，学会其中一种，你也学会了另一种。”

事实上，如果不是标题《犹太致富金律》，这本书看起来更像是一本心灵鸡汤式的读物，里面主要的内容是教你“如何做一个好人”。把这些内容——不要瞧不起财富，不要独来独往，不要迷失自我，不要追求完美，不要惧于领导，不要逃避变化，学习预测未来，不要搞错焦点，不要吝惜财富，永不退休——作为致富金律，总是会让人产生疑虑：“这是真的吗？这就是犹太人的致富金律？”

然而，是的，每个人都是一个完整的生命：“人生就是事业，事业就是人生，学会其中一种，你也学会了另一种。”你不能在不了解“如何做一个好人”的情况下去完成“如何做一个好企业”的命题。

不要误会“做一个好人”，是简单的“好人”，而是要形成一些有益的、科学的价值观、人生观，比如，正确的财富观（不要瞧不起财富，

要形成“企业经营本身是高尚的”这种信念）、与人协同的能力（不要独来独往）、思维能力（学习预测未来，关注因果关系）等等。事实上，这些底层的价值观确实会影响一个企业家在内在驱动力、组织协调能力、正确归因洞察能力等方面的表现，并综合地体现为一个企业家的领导力。

事实上，商业历史上称得上伟大的企业家和企业，无一不是在“人”这一维度上的通彻和成功：稻盛和夫倡导敬天爱人，不断探寻“作为人，何为正确”的命题；华为的以用户为中心、以奋斗者为本、批评与自我批评；巴菲特曾表示“必须有工作激情但又没有贪念，并且对投资过程入迷的人才适合做这个工作”……这些都表明，对“人生”的关注，对“人生”修炼的坚持、持续性投入，是如何影响到最终事业的高度的。

值得注意的是，这十条致富金律的前缀几乎都是“不要/永不”，因此，也可以看成是戒律。这其实也是意味深长的：对于做什么能成功，是很难重复的；然而，对于不做什么可以避免失败，确实有很多可以借鉴的地方。而所谓事业的成功，其实也就是不断克制自己在人生过程中一些“失败”的习性。古人也讲“吾日三省吾身”，道理是相通的。

因此，鉴于以上的阅读体会，笔者向读者推荐这本书。同时，笔者还要给出另外两个推荐理由：

首先，本书中包含很多微言大义的商业微案例，可读性极强。

其次，这本书各个章节独立成章，可一气呵成读完，可分章节多次读完，还可以随便挑选章节阅读，都能做到开卷有益。

左手人生，右手事业。祝中国的企业家们可以从这本书中吸取到犹太人的商业智慧和营养，把自己的企业经营得越来越好。

推荐序2

致富无原罪，生财有正道

——从《犹太致富金律》谈犹太商业智慧

傅有德 山东大学犹太教育跨宗教研究中心主创人、主任

有人问我对犹太人及其文明的看法，我说："小民族大智慧。"

目前，全世界的犹太人是1300多万。"二战"前，犹太人口比现在多，大概有1800万。不论是"二战"之前还是现在，犹太人作为一个族群都是很小的，尤其是和中华民族相比，其人口数量着实不足道哉。然而，犹太人却以卓越的聪明才智著称于世。前些年读过一书，名曰《六个改变了世界的人》（*Six Who Changed the Worlds*sss），是一部摩西、耶稣、保罗、马克思、弗洛伊德和爱因斯坦的传记。摩西乃是犹太教的实际创始人。借着祖先传下来的一神信仰，以上帝启示的方式制定了"摩西十诫"和一套完整的律法，建立了人类历史上第一个一神教。耶稣是基督教的创始人，在《圣经》和古犹太教基础上提出了基督教的基本学说和教义，后来保罗发展并建立了成为世界第一大宗教的基督教，逐渐形成了融信仰与理性于一炉的现代西方文化，对人类影响之巨，无论怎么评价都不会过高。马克思在中国家喻户晓，其政治、经济与社会思想引发的革命，改变了世界格局，至今影响着亿万之众。弗洛伊德开辟了无意识领域的研究，创立了一门崭新的学问——精神分析学。爱因斯坦是牛顿之后最伟大的科学家，其狭义相对论和广义相对论在科学界代表着一个新时代，至今无人超越。恰好，他们都是犹太人。自诺贝尔奖设立以来，有100多位犹太裔杰出人士获奖，占到总数的1/4。自古及

今，犹太裔群体在思想、科学、文学、艺术、商业、政治等各个领域造就的世界级精英难以胜数，可谓人才辈出，群星璀璨。试想，一个人口如此之少的小民族，却创造了许多人口众多的大民族都不可企及的惊人成就，岂不是“小民族大智慧”吗？

犹太人不仅智慧卓然，而且也以富裕著称。这并非是说，每个犹太人，或者每个犹太家庭都很富有，而是说和其他族群相比，犹太富人的比例是最高的。马克·吐温说：犹太人只占世界人口的1%，正常情况下，犹太人应该默默无闻，但是犹太人的名声响亮，而且始终如此。犹太人是成功的企业家，纽约百老汇绝大部分批发业掌握在犹太人手中；德国赚钱的大企业有85%掌握在犹太人手中。犹太人是赚钱高手。《犹太致富金律》的作者丹尼尔·拉平认为马克·吐温夸大了犹太人口的数目，但他承认，“说犹太人在企业上的成就高得不成比例，倒是相当正确的。……所有检讨过古往今来犹太人状况的人，都承认一个简单的事实：犹太人善于经商”。他还举例说，在每年400人的《福布斯》排行榜中，犹太人多得不成比例。犹太人大约只占美国人口的2.3%，按均值计算，能进入《福布斯》排行榜的犹太人大约有9位。但实际上，每年都有60~100个犹太人榜上有名。犹太人的平均富有程度远高于其他民族；犹太富豪在世界富豪中所占的比例也远远高出其他民族，这个事实是犹太人和非犹太人都承认的。

犹太人何以致富？《犹太致富金律》的作者丹尼尔·拉平说，犹太人通过办企业、搞商业、开银行而获利致富。那么，如何经营工商和金融企业才能发财致富呢？换言之，犹太人的经商谋利之道是什么？丹尼尔拉比出身正统派犹太家庭，自幼受益于严格的家教，浸淫于传统犹太教氛围，熟读希伯来经典《圣经》和《塔木德》，既在犹太会堂担任专职拉比，又广泛结识工商界名流，还亲身开办企业，拥有丰富的实用知识和管理经验。他依据犹太教的经典和传统，结合自己的经历，精心写成的这部著作，在很大程度上代表了犹太智慧的组成部分——商业智慧。

丹尼尔拉比在其著作中提出了十条犹太人的经商致富之道。请注意，作者把这些致富道理归纳为十条，是有意模仿《圣经》里的“摩西十诫”。这些律则不仅数目是十条，而且表达的方式也类似于“十诫”的否定式。“摩西十诫”是根本性的诫命，是犹太教的核心所在。在丹尼尔看来，他所提出的这十条赚钱要则也是犹太人经商之道的核心或根本，绝不是细枝末节性的发财技巧。值得特别留意的是，他所说的这些赚钱要旨，皆与传统犹太教智慧和犹太人特殊的现实境遇有关，因此可以说，犹太人的赚钱智慧是其宗教信仰与长期生活实践相结合的产物。

“不要瞧不起财富”之所以成为第一条金律，目的是破除人们对于赚钱的偏见，树立正确的财富观。有一种偏颇的财富观颇为流行：办企业以获利为目的，在道德上有“原罪”。然而，丹尼尔拉比在书中引述《圣经》经文，说“上帝看着一起所造的都甚好”，“甚好者”当然也包括金银财富；他还引述《圣经》和《塔木德》中关于上帝肯定金银财宝价值，以及称赞犹太始祖、摩西等先知、所罗门王、约哈南等圣哲不仅智慧且富有的话语，还借用所罗门的话“财富是智者的皇冠”，上帝用财富奖赏明智之人。作者还以一些成功的富人如微软创始人比尔·盖茨，以及星巴克董事长等许多大亨为例，表明他们在个人致富的同时，也极大地增加了社会财富，提供了就业机会，并慷慨资助了教育、医疗等事业，为社会做出了巨大贡献。他力图表明，金钱是神圣的。靠诚实守信经商、办企业赚钱是高尚与光荣的事。换言之，“君子爱财”是天经地义的，只要“取之有道”便是善行。因此，人们不必因为赚钱而在心理上产生道德负罪感。他希望人们了解并接受这一金律，放下赚钱失德的包袱，轻松愉快、心安理得地经营他们的企业，努力为自己也为社会创造财富。

在拉平看来，金钱并非人的一切价值和意义。他借用美国哲学家、心理学家威廉·詹姆斯的话，认为人的意义是“人的身心力量”和“他所拥有的一切”之和。请注意，拉平与马克思虽然都认为犹太人推崇金钱，但他们对此的态度却截然不同。马克思对于犹太人的金钱崇拜做了无情的道德批判和政治批判，而拉平则赞同甚至夸耀这种财富观。从书中可

知，拉平对于金钱崇拜的赞同是基于他对人性需要的别样理解。他说："人有很多需要，有些是跟灵魂有关的崇高需要，有些需要比较简单，大部分跟肉体有关，所有的需要都很有道理，商业是满足这些需要的机制。"在他看来，人有动物性，因此有原始冲动；此外，人还有非物质的属灵一面。如果说前者是表现为自私自利的行为，后者则体现了人性的升华与精神超越。这番话让我联想到同样是犹太人的亚伯拉罕·马斯洛。这位杰出的人本主义心理学家在《动机与人格》中提出了人的五种需要：生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求以及自我实现需求。这些需要是人赖以生存的基本需要，而且其实现有一个由低到高的次第，即首先满足生理需要，然后才会渐次实现更高层次的非物质性的需要。拉平在其书中肯定，人的所有需要都是合理的，都应该得到满足。经商取利之所以合理并且是道德的，恰好在于"商业是满足这些需要的机制"。我想，说商业是满足人之所需的机制，不仅是说，商人经销的商品形形色色，可以满足人的多方面需要，而且也是在说，商人的心理动机里既有赚钱谋利的因素，也有"为人民服务"的道德观念。再退一步，即便经商的目的仅仅在于赚钱谋利，交易行为在客观上也产生了满足个人或社会需要的效果，所谓"主观为自己，客观为他人"。仔细想来，假如我们不以纯粹道德的立场思考问题并做出判断，那么，这位犹太拉比所说的话还是颇有几分道理的。

这一条金律对于中国有特别的意义，因为中国传统文化具有特别浓重的商业偏见。众所周知，前现代的中国传统属于农业文明，其特点之一便是重农抑商。农业被视为立国之本，因其直接关系国计民生而历来受到重视；在经济上，经商有利可图，虽非绝对禁止，但须"限制"在一定范围内。举凡关乎基本民生且高利的商品，皆为国家专营，不得私贩，违者必遭刑罚。在道德上，孔孟之道称"君子喻于义，小人喻于利"。有德之人唯义为重，而商贾贩夫则被认为见利忘义，奸诈不端，且"无奸不商"，因而为正人君子所不齿。在政治上，古代中国长期明文禁止或限制商人为官，使其仕途闭塞，处于社会的下层。凡此种种对商业和商人的歧视和压制，严重抑制了中国商业的发展。近现代以来，尤

其是改革开放以来，中国工商业虽然得以迅猛发展，但在人们的内心深处，发财致富必然在道德上亏欠于他人与社会，因此，企业家和商人具有道德原罪。丹尼尔拉比在这里提出，不要瞧不起财富，犹太教义从来不认为财富是罪行的表征。而且论证了经商谋利的道德性及其人性根据。这对于扭转中国文化传统中对于商业和物质利益的偏见，树立积极正面的财富观，无疑是大有裨益的。

《犹太致富金律》一书有助于我们拓展对资本主义精神的理解。众所周知，马克斯·韦伯在《新教伦理与资本主义精神》中认为，一方面拼命发财致富，另一方面又不追求奢华生活，勤俭节约以至于禁欲，乃是推动资本主义发展的精神动力，而这种资本主义精神的根源则是基督新教的禁欲主义。纵观犹太人的历史和现实，我们便可知道，犹太人是既拼命发财致富，又勤俭节约的典范。犹太人的这种精神异常突出，以致韦伯的著作发表后不久，就有人撰书反驳他所说的资本主义精神源于基督新教的观点，认为资本主义精神的来源是犹太教，因为犹太人通过各种商业活动，更早、更充分地体现了基督新教之清教观念；犹太人的宗教性伦理一方面影响了现代资本主义的外在形式，另一方面，他们又表达了现代资本主义的内在精神。韦伯写过大部头的犹太教专著《古犹太教》，但他不认为犹太教的伦理催生了资本主义精神，因为犹太人是一个商业群体，他们长期从事的商贸、金融等中介行业，并没有直接参与早期资本主义的形成和发展。韦伯的解释当然有其道理在。即便如此，散居欧美的犹太人在资本主义形成的过程中，其商业行为和精神对资本主义的建设与发展有影响，在工业革命完成之后，犹太人因广泛参与到工商企业的各个领域而推动了资本主义的发展，则是一个不容忽视的事实。在这个意义上，至少可以说，犹太精神与现代资本主义精神是有密切联系的。

在多数人眼里，捐献是纯粹的慈善行为，与获利没有任何关系。但是丹尼尔拉比却说，“任何人如果希望增加财富，必须建立最重要的一个习惯——捐钱”。何以如此？他分析道：人们通常愿意和心目中比较

重要的人，不怀迫切心理的稳妥之人打交道，换言之，一个人要有自尊自信，且受到他人尊重和重视，才会被人选择为合作伙伴或做成交易。作者说：“让别人把你当成公平无私、精神崇高的施主，而不是绝望的小人物，最好的方法是定期捐钱给慈善机构。这样不论是实际上，还是你给人的观念上，都会变得比较重要；你会觉得自己变得重要、仁慈，而且心胸开阔，不是绝望、卑屈而无足轻重的人。”慈善捐献一方面增强了自尊、自豪与自信，另一方面又获得了他人的好感、看重和信任，在这样的情况下再和他人发生互动交往，就一定会得到回报，包括大大高于付出的财富回报。因此说，“捐钱不只是行善，也会增加财富”。希伯来文《圣经》中就明确规定了“田角捐”“什一税”，久而久之，犹太社会便形成了一种捐献的习惯。在美国，慈善机构林林总总，而犹太人的慈善机构和捐献比例又是最高的。犹太人乐于捐献，但是我想，多数捐者并不像本书的作者那样明了捐款与财富回报有多大关系。看看犹太富人多，慈善捐献也多的事实，想想作者丹尼尔拉比的捐献心理与经济分析，还真让人感到捐献与财富回报具有某种内在的关联。因此，把积极主动的捐钱也视为犹太人的致富之道，不无道理。我认为，本书作者不仅是一位拉比和商业成功人士，而且可以称为经济学与心理分析大师了。

本书揭示了犹太人的致富智慧，其表述形式是“不要如此这般”的否定式，但具体阐述中有大量肯定、正面的教诲。作者所讲的故事、提及的案例和其中的人物也多半为正面的、肯定性的。这并不意味着，在作者的心目中，犹太富人都是道德君子，不存在靠恶意奸诈谋取不正当利润的情形。其实，犹太人和其他民族一样，有好人也有恶人；犹太商人也是如此。不过，这并不妨碍作者从个人经历、成功的犹太企业家和商人的经验里，结合犹太教的古老传统，总结出犹太人何以致富的一般性原则。

本书的内容可以分为多个层次。当然，其核心是十条金律。这十条金律不是形而下的事例或纯经验性描述，而包含了相当的理论深度和恒

久价值的观念或原则，例如，有道生财无罪而有德、人性兼有善恶、永远爱他人、切记诚信守约、一直信任他人、兼顾权利与义务、互利合作、乐善好施，诸如此类；同时，作者阐述的致富之道包含了可操作的做法和技巧，例如不要独来独往，要广交朋友，建立关系和人脉；不断施惠与人，自助且助人；清楚自己的目标，大声说出你的志向；绝不生气；永不退休；多做慈善；敢于并学会做领导，等等。而且，作者的阐述方式是寓理于事，通篇充满有趣的故事和例证，有血有肉，读来绝无空泛乏味之感。特别值得注意的是，本书提出的致富金律大都有其犹太经典《圣经》或者《塔木德》的依据，从而使犹太人的致富之道和悠久的宗教传统联系起来，突出了犹太特色。事实上，这些金律是丹尼尔·拉平这位犹太教拉比兼工商企业家个人的经验总结，其高明之处在于将传统宗教信仰、律法与世俗性的为人处世之道、企业和商业的管理规则和经验，很好地结合起来了。可以说，拉平的这部作品是犹太商业智慧的范例。

目前，中国书店和网络中可见大量有关犹太智慧的书文，其中不乏犹太经商之道的译文和著述。毋庸讳言，这些作品中鱼龙混杂，良莠不齐，有的会对中国读者产生误导。丹尼尔·拉平的这部《犹太致富金律》的出版，无疑为广大的读者奉献了一个真品，而且是上乘佳作。我想，这部著作会使中国读者更真实地了解犹太智慧的一个侧面，对于丰富我国的犹太文化研究，乃至启示和改进中国的工商企业管理，都是大有裨益的。

推荐序3

永不退休

冯兆滔 香港中文大学校董兼逸夫书院校董会主席

朋友，当你辛苦挣到人生第一桶金，甚或第N桶金，已经到了衣食无忧的境界，日子该怎么过呢？你到书店寻找答案，满满一架子的书，都劝说你去叹世界，享受人生，把过去辛劳的事业交由其他人去接手好了。而劝说你“永不退休”的，恐怕只有这本书——《犹太致富金律》。

本书共有10个章节，其中有9个“不要”，教人如何不要在思路和行动上犯错，方可以累积财富，第十个金律就是“永不退休”，告诉那些勤奋而又成功的人士，永远不要轻言离开你赖以成功的岗位和熟悉的工作环境。

中国人有句老话，“家有一老，如有一宝”。今时今日，好像不合改革开放的社会潮流。但是，本书作者大力称颂活力长者在职场上的价值，在他的书中，有位七八十岁仍然活跃的工薪阶层，虽然不愁衣食，却天天上班，赚了工资，又捐出去做慈善。又有一位90岁的女士，仍然主持自己的流行服饰推广事业，依然是一代潮流教主。

犹太人长袖善舞，商业上，尤其是金融业上的成就令人瞩目；而中国人吃苦耐劳，善于打拼，国人累积财富之多，亦震惊世界。犹太文化与中华文化都是源远流长，在敬老、重视长者的观念上，不谋而合，这种思维值得提倡。事实上，结合过去的成功经验，善用多年来累积的财富，把握各个阶段构建的人际网络，足以令活力长者做起事来如鱼得

水。而活力长者又因为从事实际工作，脑筋不断被激活，有如体育活动能促进健康一样，商业、社交活动也能令人青春常驻，不与社会脱节，会令长者语言风趣，指点有方，更能赢得别人的尊重，自己越活越有劲儿。作者在第十章破解了关于退休的迷思，戳破了三个关于退休的谎言，观点独到，见解深刻，个中奥妙，请读者慢慢自行参透。

本人年轻时出洋求学，身上的宝贵资源只有亲戚资助的单程旅费和母亲的谆谆叮咛。读大学的费用还靠勤工俭学，刷盘子交学费。毕业后努力打拼，从小职员一步步攀升。几十年来辛勤工作，经历了惊涛骇浪，也交了很有本事的朋友，积累了经验，总算有了自己的事业，至今两鬓微霜，却依然陶醉于工作的乐趣中。儿女已大学毕业，在商海中学游泳，总算中规中矩。但本人无意退休，因为继续活跃于商圈与校园，无论与子女共商决策，还是与学者讨论国家大事，莫不意趣盎然。倘投资有所斩获，又可效法福特汽车高龄员工，捐赠给有需要之人士或机构，岂不美哉！

本人赞成作者所言，“把退休当成人生目的，极具破坏性”，谨把这句话推荐给成功的长者，你们既然已进身人生胜利组，开辟了属于自己的跑道，何不在熟悉的跑道上继续享受自己的人生长跑，领受子女朋辈的唱和与欢呼！借句叶剑英老帅所言：“老夫喜唱黄昏颂，满目青山夕照明。”

推荐序4

在人生路上遇到创造财富的自己

张江亭 香港恒生管理学院校董、中以教育科技有限公司行政总裁

这是一本需要慢慢读，一读再读并做笔记的书。如果抱着一种重新探索和认识自己的目的，或者在人生的十字路口遇见创造财富和追求精神解脱契机的心态去阅读，您的人生也许从此改变，或者是别样修行。

我从事金融业30多年，曾服务于中小企业到跨国企业的小老板及世界首富，这本书介绍的十个致富金律，都是我曾经似懂非懂并深为感动的，我本应是一名读者，没有资格写序，但是现在欲挥笔写之，也许必须先交代一下和作者结缘的过程。

我第一次去以色列是1994年，留下深刻印象。2014年至今因工作关系，先后再赴以色列多次，2016年3月随国务院副总理刘延东访问以色列那次，曾独自留在耶路撒冷两天，在哭墙前坐了两整天，把《圣经》从旧约看到新约，感到犹太历史和中国历史有很多共同点。数千年的改朝换代，人民折腾，几近灭国，中以分别于1949年和1948年建立新国家，但是仍然保留原有深层文化底蕴，自我生生不息的基因非常相似，唯独财富观念是一个明显不一样的因素。本人曾在香港中国银行、巴克莱银行、瑞士银行和罗斯柴尔德银行四大银行工作，服务两岸四地客户，日常工作是服务有钱人。因在罗斯尔德家族工作的关系，有机会认识犹太人，和他们密切接触相处，对于中国和犹太民族的财富观念、创富、支配金钱和传承财富等观念的差异体会颇深。

2016年，因工作关系我认识了本书作者丹尼尔拉比，在跟他的洽谈交流中，深受启发和感动，彼此都对金钱有正确的观念，认为应该大胆去创造价值，用体面和高贵的方式去赚取利润，永无休止。本书直指人心，说出有用之人才是想赚钱的人，因为他们会去创造自我价值，生产对人类有益有价值的产品，提供有实效的服务，例如致富之道、谋生之法、排除生活不便之术；想创造的人才会起心动念去谦卑和谦虚地不断行动。增长知识和智慧不一定会增加财富，然而增长财富的过程，一定是一个增加知识、技能的过程，也一定会增长智慧。智商低无能为力，智商高不一定可以成功，或是在专业上有成就，但是情商高才有机会懂得处事，通晓人情世故。此等大家明白而未完全参透的智慧贯穿全书，需要阅读、消化、吸收、练习和行动才可以修得正果。

其中有三个金律，我想分享一下感悟：第一金律“不要瞧不起财富”、第九金律“不要吝惜财富”及第十金律“永不退休”。中国人比较内敛或是客气，常常说视财富如浮云，金钱是邪恶的，有时候则倒过来，金钱挂帅，利字当头。由穷到富者众，由富到豪者也不乏其人，但带有土气，故被贬称为“土豪”。能够由富到贵是一种修养，可以把财富传承到下一代，富过三代，这个就要深层次去探索了。犹太人以创富为天职，他们认为天生我才必有用，天职是去创造价值，服务人类，体面、合法、合情、合理地去赚钱，并且从小养成把自己所拥有及所得分出约1/10，或者更多去做慈善事业。正如罗斯柴尔德家族所言，他们只是财富代管人，并非真正拥有者，故此他们家族可以传承财富到现在的第八代，屹立不倒。另外，犹太人有一个非常重要的定律是永不退休。相比中国人，可能赚钱过程太累了，长年无休，七痨八伤，更舍不得下一代受苦，故此第一代赚苦财，第二代苦守财，第三代散财苦。犹太人没有退休概念，工作是天职，然而他们坚守安息日，每星期五下午5点到星期六下午6点，他们留在家中，不干任何事情，身心充分休息，亦可反思和展望。我非常接受他们这样安排，曾多次在犹太人家过安息日，现在自己也经常这样安排，内心起了很大变化。

希望引用作者的三句话，与大家分享：

- “传统犹太文化中，认为致富只有一种方法，就是勤奋地满足别人的需要，同时以高贵、可靠的方式经营。

- 慈善捐赠可以确保您认为自己是施予者，而不是占有者。当动机是创造成就时，您会更有耐心，生活的热情会大为增加。

- 把退休当成人生目标非常具有破坏性。好像精神上的病毒，或是扭曲影像的镜片，会影响您所有的想法，破坏您的人生观，让您采取错误的行动。

希望读者朋友有共鸣并共勉，能够用自己的智慧、智力、体力以高贵的方式去创造善财，同时在慈善事业上多付出，作息时间劳逸结合，永不言休，直至永生。这样的人生，可以更丰盛，正所谓：莫待来世活今生，无悔无憾，无忧无虑，自在活出此生！

引言

马克·吐温（Mark Twain）曾经说过：“犹太人只占世界人口的百分之一，在正常的情况下，犹太人应该默默无闻，但是犹太人的名声响亮，而且始终如此。犹太人是成功的企业家，纽约百老汇（Broadway）绝大部分的批发业掌握在犹太人手中；德国赚钱的大企业有85%掌握在犹太人手中。犹太人是赚钱高手。”

实际上，犹太人甚至占不到人类总数的万分之一，马克·吐温可能严重高估了犹太人的数量。但是，他说犹太人在企业上的成就高得不成比例，倒是相当正确的。从声名狼藉的纳粹到犹太哈西德（Hassidic）教派学者，从日本的文化评论家到从来没有见过犹太人的犹太阴谋论者，所有研究过古往今来犹太人状况的人，都承认一个简单的事实——犹太人善于经商。

不只在21世纪的美国如此，千百年来，很多国家也都是这样：不论在欧洲、北非或美国，犹太人总是被人又贬又褒、又爱又恨，不是猜忌，就是嫌弃。对于只占美国人口2%的犹太人来说，他们在美国众多领域的影响力高得夸张，大家谈论、书写和诠释犹太人的次数，远超过人数相仿的其他族裔。原因之一，当然是犹太人在经济上的成就。

我希望你不会因此作呕，我不是要强化犹太人拼命捞钱的刻板印象，反而是要消除反犹太谣言。请记住，犹太教义从来不认为财富是罪恶的象征。事实上，本书要证明，任何宗教虽然都有害群之马，但犹太教徒中大部分的有钱人都很合群、行为正当，待人也很正直。

身为犹太正统派（Orthodox）拉比[注]，我把大部分精力用在研究分析犹太人善于经商的特质，希望把这些特性变成可以运用的形式，呈现

在本书里让所有读者利用。你可能会怀疑：如果有人知道致富的秘密，为什么不用这种知识创造财富，却把秘密写下来让别人知道？问题是当你富有之后，并不代表我会贫穷。长期研究犹太人3000年来的智慧结晶之后，我发现情形正好相反：我身边的人创造的财富越多，我得到的好处也越多。

你希望更有钱

承认希望更有钱，不必觉得羞耻。想想看，如果你有更多的所得可以自由支配，有更多的财产，你可以做多少好事。我不是要你轻视自己的心灵，引发对现实生活的严重不满。你可以对自己的生活很满意，感谢生活中诸多好处，同时希望得到更多的东西，这样并不会让你变成忘恩负义、爱发牢骚的人。所以，你希望更有钱吗？你只需要说：“对！我希望我的钱比现在更多！”

我不但认为你想要更有钱，我还诚挚地盼望你更有钱：你越有钱，就越乐意为我和其他无数人工作和生产。我很高兴知道有很多人像你一样渴望富有，也因此渴望替我服务。古代犹太圣人班·索玛（Ben Zoma）有一次陷在人群里，身边大概有人抱怨被人推来挤去，索玛高兴地大笑：“感谢造物主创造了这么多人为我服务。”接着又大声地说：“想想看，亚当吃到面包之前，要经历多少辛苦？他必须耕田、种地、收割、捆绑、打麦、筛糠、磨粉，然后揉面和烘焙，最后才吃得到面包。亚当想要穿件衣服，得做多少事情？他得给绵羊剪毛、洗毛、梳毛和编织。每天早上起来时，我会发现所有事都有人替我打点好了，所有的工匠都会到我的屋前，供应我所需要的东西。”我像索玛一样，认为别人对我的福祉有不可磨灭的贡献。

然而这一切，唯有在你希望更有钱时才会成立；如果你以公园的板

凳为家，是个靠行乞过活的游民，对自己的生活相当满意，你不太可能受到激励，为我做事。如果你每个月都很辛苦，总是需要弄清楚还有什么欠款没付，而且还安之若素，那你也不太可能花多少精力去了解如何提供每个人想要的东西。或者，如果你觉得你赚的钱够多，应该把精力放在如何改善高尔夫球技术上，那你对我也没多少用处。在不同的情况下，各式各样的人多少都能互相帮助，但有一种人对每一个人都有用，就是很想赚钱的人。如果你是这种人，这本书就是写给你看的。

致富的秘诀

到大书店杂志架上看看，你会注意到，不管某种事物多么小众、多么奇怪，至少都会有两三种刊物在探讨。想多了解模型火车吗？每个月先试看两三种杂志，然后上图书馆，研究跟火车有关的所有东西，早晚你会发现自己融入了一个新世界，有着自成一格的语言、技术与同好。你的朋友很快会注意到，你已经融入了一种新的文化。新的东西让你感兴趣，你把时间和金钱花在模型火车的布置上，放弃过去让你感兴趣的东西。同样地，如果你希望多了解健美、自行车骑术或是拥有一辆宝马汽车，都会有一个完整的知识范畴和文化等着你去探索。

赚钱跟别的兴趣没有太大的不同，也需要技术和融入新的文化，唯一的差别在于其他兴趣只占生活中的一小部分，不会影响生活的很多层面，而学习赚钱和致富的能力，却会影响生活中的每一个面向，有时候会让事情完全颠覆。每次我问大学生为什么念书，答案几乎都跟提高赚钱能力有关。增加智慧就能增加财富吗？当然不是！根本不是！应该反过来说，增加财富跟增长智慧有关。

本书让大家了解和运用犹太人致富的方法，说明犹太人事业成功的一些秘密，证明不管信仰和背景是什么，所有的人都可以采用这些道

理。深入探索、了解造就犹太人惊人财富的文化传统，你会发现这些传统可以用作人生秘诀、工具和技巧。更好的是，当你这样做的时候，你会自助、助人。然而，在说明致富的观念和事业成功的基础之前，我必须反驳一些错误观念。

四大谬论

有四种常见的谬论，经常被人视为犹太人事业成功的原因，我会指出其中的错误，揭露真相。这四个误解，跟大部分流传久远的谎言一样，包含少许的核心事实。流言能够广为流传，而且让大家相信，就是因为其中包含少许真相，如果不拆穿谎言，就会妨碍我们的研究。这四大谬论分别是：

1. 犹太人受反犹太迫害的刺激，在物竞天择中，变为由赚钱天才组成的种族。

2. 犹太人善于欺骗。1971年版的《牛津词典》把犹太当成动词，意思是“犹太商人式的欺瞒或诈骗”。

3. 犹太人秘密结社，致力增进彼此的利益。

4. 犹太人平均智商较高，因此财务能力较好。

这四种误解都可以反驳。

谬论一：犹太人在物竞天择的过程中学到赚钱之道

第一个说法暗示犹太人遭到迫害时，贫穷的犹太人不能靠贿赂买到

自由，因而遭到逮捕和杀害，富有的犹太人却可以买到逃生之路，自由地繁衍后代。为了让这种说法可信，就必须相信犹太人的DNA（基因）中有一种“赚钱基因”，必须相信大致上有一种达尔文式的物竞天择理论发挥作用。赚钱基因理论表示拥有这种基因的人能够繁衍后代，从而在犹太人的基因库中保留了赚钱基因。

这种明显的种族主义说法唯一的问题是：没有这种基因。

谬论二：犹太人靠欺骗取胜

第二个谬论指出，犹太人靠着欺骗或高度侵略性的手法，在商业上取得优势。虽然犹太人偶尔会不诚实，但是世界上每一个种族、宗教和族裔团体都有这种情形，口是心非和讨人厌根本不是犹太人惯有的特性。虽然早年经常有人没有见过犹太人就轻蔑地说“他用犹太手法骗我”，但是我认为，这种说法反而明确地指出犹太人的文化特质。

犹太人的《摩西五经》（*Torah*ssss）以圣经为本，是犹太人最完整的律法规范。《摩西五经》中用来规范人们正派经营的律法，是规范犹太洁食（kosher）的5倍之多；而且，要接受犹太人靠着欺骗发迹的谬论，我们就必须先接受欺骗或讨人厌可以在事业经营上取得优势。但是不正当和讨人厌的行为只能在很短的时期内获利，好的名声才是长期盈利的关键。欺骗、不正当和讨人厌的企业家迟早会失掉客户。

相形之下，南加州投资人兼健康医疗企业家戴维·霍尔德（David Holder）告诉我的故事才是正常的情形。霍尔德13岁就要养家糊口，当时他妈妈遭到遗弃，住在明尼苏达州的小城镇穆尔黑德，那里只有1500人。这么小的地方，几乎每个人都彼此熟识。他妈妈为了养家，在当地餐馆里当女招待。霍尔德记得很清楚，他13岁时，妈妈坚持叫他去找工作，说：“你必须在城里的四个犹太家庭中找到工作，先去问哈利·戴蒙

德（Harry Diamond）愿不愿意给你机会。”戴蒙德是穆尔黑德市议会的议员，经营一家缝纫材料行，是他过世的父亲老戴蒙德几十年前创设的。戴蒙德雇用了霍尔德，变成他的导师、朋友和老板。霍尔德为他工作到18岁。直到今天，霍尔德还是认为，戴蒙德的教训和慷慨是他后来经营事业极为成功的主要原因。

我在美国各地商务旅行时，很多人跟我分享同样美好的回忆，跟犹太人变成亲密的朋友和伙伴。长久以来，有这么多人跟犹太人建立长期的伙伴和事业关系，我必须反驳第二种错误的说法。

谬论三：所有犹太人都互连为一个秘密的网络

第三种谬论的基础出自一个奇怪的观念，认定所有的犹太人都相互友爱，而且想尽办法帮助彼此。这种说法荒谬的程度，就像你说所有的基督徒、网球运动员或秃头男都互爱互助一样。任何一个大团体，如果成员间彼此热心帮忙，一定会发达。身为犹太拉比我得感慨地承认，这种兄弟之情人人欢迎，却根本不是美国犹太人的普遍情形：犹太人什么都要争论，越深入参与犹太教和犹太小区，争执似乎就越热切、越激烈。犹太人好争论极为闻名，已经成为文化中的一种核心现象。

一位年轻学者受邀担任一座很小的犹太会堂的新拉比，他第一次主持安息日礼拜时，会众为了念“十诫”时应该站着还是坐着爆发了激烈的争论。隔天，这位拉比到当地的养老院拜访98岁的柯兹（Katz）先生。

“柯兹先生，你是我们小区中最年长的成员，我想请教你，”拉比问道，“我们会堂念‘十诫’时的习惯是什么？”

“为什么会这样问？”

“昨天我们念‘十诫’时，有些人站着，有些人坐着。站着的人开

始对坐着的人尖叫，叫他们站起来，坐着的人对站着的人尖叫，叫他们坐下来。”

柯兹先生说：“这就是我们的习惯。”

下面是两个犹太人的故事，不幸的是，这不是笑话。这个故事是犹太人伙伴关系变质后常见的情形，就像任何有信仰的人关系生变后的情况一样。迪士尼（Disney）工作小组组长杰福瑞·卡森伯格（Jeffery Katzenberg）于1994年离开了他的老朋友迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner），因为身为首席执行官的艾斯纳拒绝让他升职。卡森伯格愤恨的程度越来越高，大约5年后，终于对簿公堂。他对迪士尼提出民事诉讼，在法庭上一言不发，看着曾是亲密战友的艾斯纳被迫承认很可能说过“我痛恨这个小侏儒”这句话。“小侏儒”影射的是卡森伯格。

犹太人像所有人一样，希望跟他们喜欢和信任的人做生意，不论他们的宗教和种族背景如何。

谬论四：犹太人比任何人都精明

第四个错误观念是：整体而言，犹太人的智商超高。这点正不正确并不重要，重要的是，这一点根本无关紧要，跟事业能否成功几乎没有关系，天才和白痴同样妨碍事业上的成就。阿甘（Forrest Gump）变成企业大亨的故事只是电影情节，实际生活中不会发生。智商太低，低到不能正常工作的人可能很有爱心，但是不会成为成功的企业家，在别的领域中也不会成功，智商低的人经营事业时注定会失败。

你对这一点应该不会惊讶，但是下面这件事会！几十年来，我密切观察各行各业成百上千的人，发现智商超高的人经营事业也可能会注定失败。但是等一下！微软的比尔·盖茨不是拥有超高的智商吗？当然！但是请记住，本书不是要探讨如何变成盖茨。盖茨是罕见的人物，是某

个时代里当一切都配合完美时才会出现的一两个人物。要成为盖茨需要很高的智商，但要在事业上极为成功，像沃尔玛的山姆·沃尔顿（Sam Walton），只需要大致可接受的智商就够了。

即便犹太人的确拥有超高的智商，但他们在事业上能够成功也与智商无关。聪明绝顶的人可能会是风格独特的国际象棋棋手，或者是受到主流大学青睐而任教职的大学教授，他们大致上都不适于从商，而且很少人能变成大亨；他们通常很聪明，却不太善于运用聪明。要在事业上成功，通晓人情世故远比聪明重要多了。每出现一个既聪明又善用才智的托马斯·爱迪生，就会有众多很有创意的发明家一文不名地死去，其发明却在以后被普通人拿来利用、营销和发财。好消息是，虽然智商很难增加，通晓人情世故却容易多了。

犹太人成功的真正原因

如果这四种说法都不对，那为何千百年来犹太人碰到重重困难和歧视，反而始终高居经济体系的最上层？原因到底是什么？回答这个问题之前，我应该略微说明一下你可以从本书得到什么。虽然美国人认为每个人都有天赋、都有能力开创自己的天地，但不承认每个人都十分无知。

大家喜欢认为人类生而平等。但是，有些人比较幸运，生在自由而繁荣的国家，好比赢得地理位置上的乐透彩；有的人却没有这么幸运。有的人在外表或运动技巧上有遗传上的优势，有的人却不突出。不管我有多大的转变，我绝对不可能继承伊丽莎白女王的王位，成为英国下一任国君。不管我多么喜爱音乐，不管我多么努力练钢琴，我都不太可能成为下一届维也纳爱乐交响乐团的指挥。我儿子喜欢运动，但在遗传上受到高度的限制，他不可能变成空中飞人迈克尔·乔丹（Michael

Jordan）。这些限制不会让任何人的生活中没有音乐、运动和权利。每个人的人生开始时，都会在某些领域中有优势，在其他领域中则会受到限制。

我很幸运，生在最重视上帝意旨和《摩西五经》的家庭里，很多世代以来，我们家努力研究几千年来在《摩西五经》的口述传统中跟犹太人有关的学问。我所学到的跟金钱与经济成就有关的知识，大部分不是来自我个人有限的经验，而是来自历史上针对犹太人心理与社会所做的长期研究。

这种研究有一些根本基础，具体表现在跟犹太法典有关的资料里。这些东西构成我个人信仰体系的基础，让我得以寻幽探秘，了解根源，也深深影响着我的价值观和专业观点。《摩西五经》探讨很多财务上的互动，其中很多原则是当初针对犹太人而定却普世通行的东西，不管你信不信教。这些观念构成本书的基础，不管你的背景如何，你都可以加以运用。

我没有能力让你变成巨富，名列福布斯富豪排行榜中，却也不能排除这种可能。但是如果我向你保证，你可以据此获得至高无上的财富成就，那我就是自欺欺人。本书列出来的技巧可以帮助你增加成就，然后，你必须靠自己前进。

我不相信靠着训练就可以让你变成比尔·盖茨或沃伦·巴菲特，这些人独一无二，才能和时机等很多种因素以几近神奇的方式结合在一起，才造就了这样的人。

我不相信有谁可以承诺哪个后起之秀会变成下一个米开朗琪罗，或保证你只要遵循某些原则，就会变成美国总统。但是你可以采取一些特殊的步骤，让你成为更优秀的艺术家；或是超越大家预期，成为比较成功的政治家。同样地，你也可以采用某些方法，创造比较高的财富成就。想想看，每年的福布斯排行榜中，犹太人多得不成比例，看来犹太

人的确了解各种创造财富的方法。犹太人大约只占美国总人口的2.3%，相应地，福布斯的富豪排行榜中，按比例应该只有约9个犹太人。实际上，这份富豪排行榜每年虽然不同，但其中总有60~100个犹太人。比较一般性的数据也显示，年收入超过7.5万美元的犹太人家庭所占的比例，是非犹太人家庭的两倍。我会告诉你创造这种成就必须采取的步骤，遵循这些步骤可能不会让你受到福布斯的注意，却可以帮助你赚到远比预期多很多的钱。

犹太人的人情世故

有一些人情世故的基本原则，从亚伯拉罕（Abraham）以来就深深烙印在犹太人的脑海里。多少个世代以来，即使有很多犹太人放弃精神寄托，抛弃宗教习俗，这些鲜明的原则却挥之不去，成为影响大家的重要因素。

我举一个例子。犹太人在世界各地都以爱读书闻名，这本书原来指的是《圣经》，但是犹太教总是期望每一个犹太人都认识字，看得懂圣书，这点带来一种良好的效应：犹太人的识字率和对教育的尊重程度都非常高。星巴克咖啡王国的CEO（首席执行官）兼董事长霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）说，他父母节衣缩食，希望送他上大学。他写道："四年之后，我成为家族里第一个大学毕业生，对父母来说，我获得的重大成就就是大学文凭，但是我没有方向，没有人帮助我看出这些知识的价值，后来我常开玩笑说，如果有人指引我、告诉我方向，我可能变成另一种人。"事实上，舒尔茨不了解的是，的确有人给了他指引和方向，那就是节衣缩食、送他上大学的父母。他们把犹太人传统的方向和指引灌输在舒尔茨的脑海里，他们灌输给他两个观念：第一，为了未来的福祉，牺牲眼前的欢乐；第二，尊重教育的价值。他的父母极为

成功。我怎么知道这点的？很容易，身为管理顾问，我研究过舒尔茨的领导风格，知道他常牺牲眼前的欢乐，追求公司的长远利益，我也知道舒尔茨多么重视教育、捐献多少钱在教育上。是的，我敢说舒尔茨犹太裔的父母对他的成就贡献良多。

书架和书是犹太家庭里非常明显的特征。有个朋友告诉我一个故事，说她有一天看着客厅里成堆的书籍，十分厌烦，希望整理一下，就把所有的书搬到其他地方，希望家人有一个干净的房间。有个年轻人爱上她女儿，第一次登门拜访，在刚整理干净的客厅里喝茶。后来他们结婚后，这个年轻人告诉岳母，说他第一天晚上拜访，看到客厅里连一本书都没有，几乎要打退堂鼓。他当初的结论是：跟这种完全没有书的奇怪家庭不可能有什么共同语言。

除了爱书，犹太家庭还有很多其他的特征，这些特征都深深融入犹太人的脑海里。每一个追求成功的人都应该模仿这些特征，变成第二天性。

犹太传统教导大家，持续尝试一件新的事情一阵子之后，会觉得自己变成了不一样的人。有一个例子大家很可能都有体会，就是刚刚开始运动和健身一段时间之后，感觉会大大不同，刚开始时运动是难以忍受的每日负担；久而久之，痛苦消失了，运动成为日常生活中不可或缺的一部分。每天运动让你觉得舒服，同时，你的肌肉、肌腱、组织、心脏和肺都改变了。准确地说，就是你变成了不一样的人。

你可能知道，要赚更多的钱，不但要学习新知识，还要学习新直觉以及因应各种状况的新方法。有人认为让自己变成完全不同的人，是重大成长阶段不可缺少的一部分。这种看法很正确，如果你真正成长了，你就会真正地改变。事情就是这么简单。很多热心的宗教信徒说自己在精神上的精进是重生，这样说让人毫不意外。要变成完全不同的人，其实没有听起来那么可怕。

成功需要学习和练习

假设你需要精通防身术，一开始，你可能会看好几本跟武术有关的书。但是天黑后，你就能够毫不担心地走在暗巷里吗？当然不能！想象有一只恶毒的手，从后面勒住你的脖子，用一样又硬又冷的东西抵住你的肋骨，你勇敢地把手伸向口袋，拿出已经翻烂了的防身宝典，一面喘着大气，一面飞快地翻书。你还记得第七章是应付背后攻击的防御方法。不幸的是，这次遭遇的悲惨结局已经很难改变，即使你记得书中的内容，对你也不会有多少帮助。走在暗巷里，要提高信心唯一有效的方法，是定期去上武术课，不断练习，直到各种动作成为你的另一种本能为止。这样你受到攻击时，身体会在一刹那自动反应，你会即刻做出强力而有效的反击，因为你已经绕过脑海中缓慢的逻辑中枢。让攻击者大惊失色的是，你变成了完全不同的人，你跟去年被他从后面勒住脖子、担惊受怕的受害者已经截然不同。

当你回忆一些谈判场合，想到几十种高明、有创意的出击和反击手段时，会发现防身术的例子跟这很相似。唯一的问题是，你的谈判早已结束，是在开车回家时才想到这些高明手段的。在实际交易时，你总忙着维护自己的立场，却没有机会让天分发挥，如果你比较有经验，结果显然会更好。

如何改善谈判技巧？大致上跟改善柔道、煎蛋和写诗技巧相同。有三个阶段：（1）学习；（2）了解；（3）练习。第一步是学习技巧；第二步是了解技巧背后的原则以及如何运用；第三步是坚定不移地练习，不但精通这些技巧，也变成不一样的人。

这本书的由来

1978年，我很荣幸在洛杉矶参与创设一个犹太会堂，一服务就是15年。一般说来，接受现有会堂职位的犹太拉比必须自行调整，并适应原有的形态和习惯，以免触怒资历更久的教友。我身为太平洋犹太中心会堂（Pacific Jewish Center）的创始拉比，很幸运地能够制定习惯和形态，塑造这个会堂的未来。

我希望模仿犹太人古老的传统，希望像历史上的小区领袖和拉比一样，也能够赚钱维生，因此我拒绝接受会堂的薪水，要在企业界找份工作。我替很多家公司服务过，包括美林证券（Merrill Lynch）。我一面养家糊口，一面获得企业经营的经验，后来还成立了自己的房地产融资公司。

我清楚地记得家父一而再，再而三地告诉我的一个故事。他谈到18世纪乌克兰杜布诺（Dubno）著名的雅各布·克兰茨（Jacob Kranz）拉比，克兰茨在某一年赎罪日（High Holy Day）前夕到维尔纳（Vilna）去拜访他的朋友兼同事，与他同样有名、号称“维尔纳天才”的以利亚（Elijah）拉比。以利亚要求他所信任的克兰茨拉比帮助他在即将来临的赎罪日中，探索他自己在道德上的缺点。克兰茨想了一会儿，问道：“你真的要我批评吗？”以利亚回答说，他在自己的家乡维尔纳，因为地位极为崇高，没有人敢批评他，因此他不能自我改进。

克兰茨仍然很担心，但是在心情稍稍平静后就遵照以利亚的意思批评他：“你身为维尔纳地区备受尊敬的拉比和待遇优厚的领袖，很幸运可以整天研究教义、祈祷和回答问题。你除了参加附近会堂的礼拜仪式之外，几乎从不离家。显然每个人都认为你是圣人，但你为什么不可以不是圣人呢？你真的有碰到过什么挑战吗？你完全不知道一般人怎么过活，每天怎么在市集上努力奋斗、赚钱维生。他们每天都有上百个机会，可以干不正当、没礼貌的事，却仍然坦荡做事。你甚至比不上会众中赚钱维生、养家糊口和为小区谋福利的人。”

家父每次讲到故事中深刻的片段时，脸上总会浮现深沉的哀伤表

情，看起来很像我想象中两百年前的以利亚听到尖锐批评时的表情。家父会这样结尾："维尔纳的这位天才崩溃了，哭得极为伤心。"身为儿子，我觉得家父一生从事犹太法学研究，可能认为自己也应该得到同样的责难。显然，在某种下意识的层次中，这样的背景促使我下定决心身兼二职：一方面当会堂的拉比，一方面在洛杉矶当个专业的企业人士。

妻子苏珊和我是会众的朋友，不是他们聘用的人，因而得到很大的好处；拉比的地位也让我获得一些其他的好处。我能够规定谁可以参加我每周7次的《摩西五经》研究会。因为我不是会堂员工，我决定只欢迎能够刺激我、能够增进会众智慧的人。因此每次参加聚会的六七十个会众当中，大部分人的成就都比我高。有些人是贝尔斯登（Bear Stearns）投资银行和德崇证券（Drexel Burnham）的董事，有些人是本地标准精密公司（TRW）和休斯公司（Hughes）的科学家；有些人则是好莱坞的名人。我很快发现哈尼纳（Hanina）拉比的一句格言蕴含真理，他说："我跟老师学到很多，跟同学学到更多，但是跟学生学到的最多。"

我还进一步发挥拉比财务独立的原则。也许有一件事我做得太过分了，我拒绝接受一种我认为相当难看的做法，也就是拒绝拉比在主持婚礼或丧礼之后接受支票的做法。我注意到，在这种人生大事的场合中，我的同僚们深感不安——骄傲的新郎或伤心的亲属会把一个信封塞到拉比的手里，拉比会秘密地把信封塞到上衣口袋里，之后再看。在我看来，这像小费。我觉得以我的时间价值来判断，这些钱根本不足以补偿我，却刚好足以剥夺我施予的感觉。别人好心把信封塞给我时，我会很难为情地拒绝。希望这可以充分解释，为什么有时候别人认为我很难缠。

后来我才了解到，大部分拉比与其他非常多的人都对钱感到不安，觉得钱会贬低他们，无法因为满足了别人的需要而感觉自豪。犹太人享受买来的美食后，经常会朗诵一段著名的祈祷文，用希伯来文感谢上帝

创造人类，又让他们不足与需要。这段祈祷文提醒犹太人，供应别人的需要，满足别人的不足，是正当的谋生方法。你供应客户、顾客、老板、拉比，甚至会众的需要后收到报酬，这种钱证明你满足了别人的需要。

我知道自己虽然拥有一些与金钱、企业、财务和经济相关的理论知识，却不能把这些东西完全内化为价值观的一环，我在美国各地跟企业人士讨论时发现不是只有我这样。像他们一样，我在事业上的表现远远无法跟我的理论知识和精神规范相匹配。我在事业上承受的失败，跟忽略本书的原则直接相关。我在理论上知道这些条规戒律，也知道写这本书会帮助我吸收这些原则，成为日常生活的一部分。相信这本书对你会有同样的帮助。

《摩西五经》包含613条原则，是我致富的基础。我把这些原则分成十大项，称为“致富金律”，每一条金律都包含很多不同却互相关联、能经历时间考验的原则，你只要遵守，一定会致富。

---

1. 拉比是犹太人中的一个特别阶层，担任犹太社团或会堂的精神领袖，或有学问的学者。——编者注

金律一 不要瞧不起财富

传统犹太文化中，认为致富只有一种方法，就是勤奋地满足别人的需要，同时以高贵、可靠的方式经营。

如果你打内心深处认为赚钱应该受到道德上的谴责，那你要赚钱一定难多了。

如果说犹太人在事业上比别人成功，直接的原因只有一个，他们认为：“个人追求利润和财富，在本质上合乎道德。”人的个性和其谋生方式密不可分，如果你选择不道德的工作，还奢望为世界奉献，顺带满足自己的需要和期望，你一定做不下去，这种工作最后会污染你整个人。你应该最先着手的就是改变观念：不要把人生分成一个工作，一个生活，从不交集的两个部分。增加收入的第一步是开始接纳两个相关的观念：（1）你需要从事商业活动；（2）从商合乎道德，高贵而且有价值。

但大家对商业的看法并非如此。一般说来，美国媒体、娱乐事业和公共教育行业都贬低企业体，通常认为政府和非营利组织造福穷人的程度胜过民间的企业部门；企业人士必须受到限制，以免企业在一心一意追求利润时犯罪。美国很多大型团体也相信这点。这种宣传极为普遍，以至于每个人或多或少都相信赚钱是自私的活动，会降低大家成功的机会。

心安理得，追求财富

大多数人都知道，行为正当时的成就会比较大。在军事冲突中，大多数军事专家认为，防守的一方占有高达5：1的取胜优势。这表示防守的一方相信自己正确，因为大家觉得保卫家园理所当然，而攻击方通常会怀疑行动的正当性。如果你深信企业合乎道德，你的企业实力会大为增加。

人是一个整体，身心协调时，身体运作最为顺畅。想一想现代医学中安慰剂的角色，医生被迫违反理性原则，承认安慰剂有一些效果。医疗上，药是最重要的因素，病人的心理是第二重要的因素。安慰剂会引发争议，说明有很多可靠的医生相信安慰剂有效，如果所有的医生都认为安慰剂无效，争议就会结束。为什么安慰剂有疗效？因为人的大脑和心理协调时，身体的运作会比较好，这就是大部分人在选择医生时，是根据对医生的信心来决定的。病人的复原程度如何，跟病人对医生的信心高低相关，就像身体知道你心里的想法，会跟着反应一样。认识和相信你做的事业正当、高贵而且有价值，会让你增加力量，加倍努力。

如果你确实觉得自己做的是正当事业，你会对事业充满热情，并且影响旁边的人。你会乐于讲述事业生涯中有趣的小故事，你的故事会启发别人，会得到别人的热烈反应。如果你在公共场合中能够发挥自然而积极的个性，一定是因为你热爱工作并为之自豪。

要提高赚钱能力，不光需要了解技术，也不能只知道要投资什么，或是写写履历表而已。增加口袋里可以使用的钱，跟口袋里有一支笔或打火机不同。财富大为增加之后，会让你改变，你会变得不同，别人会注意到这种变化。如果钱的增加会让你变成全新的人，可想而知，人要焕然一新，第一步是要有更多的钱。

我们可以用下面的公式来说明：

旧我＋财富=新我

移项后就变成下面的公式：

财富=新我－旧我

换句话说，要赚到更多的钱，你要做的事不只是学习新技术，你必须设法改变自己。也许不容易，但是一定可以做到，而且一定有用。

如果热爱工作而且为之自豪，会促使我热心谈论我的工作，那么热心谈论工作也会增加我对工作的热爱和自豪。这就是为什么古代的犹太人坚持认为朋友的赞美对我们的事业成就是很重要的支持。同样，朋友的赞美能够刺激和鼓励我们，更重要的是，可以帮助我们热爱我们的工作。

相反，如果你的事业让你难堪，你一定会失败。业务员觉得他所推销的产品或服务很差劲儿或是价格过高，很少能够全力推销。如果你在道德上犹豫不定，会妨碍你全面发挥，也会引发羞耻的反应。如果你得不到你所重视的人的赞美，认为他们摆明了不赞成你的事业，那么你会畏缩，而且会觉得抱歉和难堪，这样根本不会带来成功。你会避免谈论工作，因而在正常的社交场合中失去常有的宣传机会。

认为自己做的事情合乎道德，是一项重大优势，也是犹太人从远古流传下来的传统。如果你内心深处相信企业合乎道德与尊严，你会为自己的事业增加无穷的力量。如果认为赚钱不道德，赚钱就难多了。和自认深陷不当行为的人相比，认为自己合乎伦理道德的人违法的机会也小多了。

你有没有节食半途而废的经验？我有。我记得第二次到冰箱找东西吃，感觉比第一次容易多了，我也记得三个小时前内心一直挣扎，自忖："我怎么能破坏一个星期的努力？"但是我很想吃巧克力奶油派，也知道如果我向诱惑投降，过去7天的辛苦会化为泡影。这个想法支撑了一会儿，紧接着巧克力奶油派的美味配合我的肚子开始作怪，让我拼命

想象这种美味。良心虽然不安，抵抗力却越来越小。很遗憾我放弃了。我发现，带点苦涩的失败，让美味减少了几分。

然而三个小时之后，我发现自己想再吃一块儿。良心的抵抗变得弱多了，反正这次我不会再破坏良好的节食记录了——三小时前，我已经把节食计划破坏了，再吃一块又有什么关系？真的没有什么关系，再吃一块儿不会有什么影响，自己早已逾越了本分。

企业界也是一样，每个人都有很多机会多吃一点最好别吃的东西，每个人都有很多机会逾越本分，多争取一点。有些企业家因为职业的关系，认为自己是坏人，是贪心的企业人士，靠着巧取豪夺获利。在这种情况下，再多争夺一些东西，应该没有多少问题。但你不是坏人，实际上你是高贵的人，你用美好的方式满足别人，你的好心让你得到好报。看到这些话，你可能会觉得好笑，然而一旦你克服了怀疑，你在收入方面就会前进一大步。

金钱是神圣的

事实上，克服对金钱本质的怀疑，似乎是远古犹太人安排的敬神计划中密不可分的一环，这一点反映在犹太人的一些节日上。

有一个犹太节日似乎跟钱的关系特别密切。几乎每个人都知道，犹太人在为期8天的光明节（Chanukah）时，每天晚上都会点蜡烛。但知道下面两个细节的人就不多了：（1）光明节的规矩之一，是这些蜡烛没有任何实用目的。因此，蜡烛通常是点在有光线的房间里的。有人可能会问：“房间已经很亮了，为什么还要点蜡烛？”也可能会问：“可不可以把电灯关掉，这样可以更清楚地看到蜡烛？”（2）光明节有拿钱给小孩的习俗，犹太人像其他民族一样，喜欢在各种节日送各式各样的礼

物，而光明节是唯一送钱不但不让人讨厌，还被认为是很正当的节日，尤其是送钱给小孩。

这两个奇怪的做法都有原因。圣地的约瑟夫·柯罗（Joseph Karo）拉比在1563年编撰的《犹太法典》（*Code of Jewish Law*ssss）中强调，你绝对不能从光明节的烛光中得到任何好处。法典宣称，在光明节的蜡烛底下，连数钱都不可以。怎么回事？我还以为犹太人在所有的节庆中，点亮庆典蜡烛后的第一件事情就是算自己的钱呢。根本不是这样！光明节是教育你对钱应该极为敏感，尤其要感激它。这一点是光明节极为重要的意义。如果你因此认为，在光明节的烛光下算钱可以加强光明节和钱之间的关系，别人也可以原谅你。不过《犹太法典》警告你，不可以在光明节的烛光下算钱。过光明节时，你的确应该算钱，只是不能在这些特殊的烛光下算，因为这些烛光具有特别的象征意义，跟钱有关，只是比较崇高一点。这种烛光对人有什么意义？如果你不清楚，看看周日版的漫画，了解一下主角头上出现一个电灯泡是什么意思。

实际上，光明节的蜡烛只有一个目的，就是象征教育与了解，甚至在希伯来文里，光明节的名字也出自希伯来文的“教育”这个词，教育这个词由五个希伯来文字母构成，前四个字母就是希伯来文的光明节。教育跟金钱关系密切，谁不知道呢？美国就有很多人不知道。

把蜡烛和金钱结合在一起，就可以看出在光明节的每一天，根据小孩的学习成绩拿钱给小孩的真正原因。钱是奖励他们过去一年获得的“光明”，用这种方式，在小孩成长期间，灌输给他们钱不是坏东西的观念，反而是经常自我改善的结果。

犹太人为了帮助别人才变成银行家

在西方文化中，“债权人”变成一种侮辱和控诉。如果你认为放款、银行或融资是差劲儿的行业，没有价值，你不可能从事，更不可能靠着这些行业发迹。相形之下，犹太人总认为把钱拿来冒险，让别人可以赚钱很光荣，是谋生和帮助别人的好方法。犹太人认为，慈善的层次中，把钱借给别人做生意，比纯粹送钱给人还高级，送钱使收受者变成乞丐，没有足够的自尊。然而借钱给有需要的人，可以让收受者升级为独立商人，维持尊严，在心理层面上保持成功经营所需要的自尊。

大家普遍有一种错误观念，认为中世纪欧洲犹太人被迫投入银行业，是因为犹太人遭到压迫。本地人的反犹太情绪让犹太人不能加入各种同业工会，也不能从事农业等比较受欢迎的行业，被迫投入银行业。实际上，这不是犹太人变成银行家的原因，同一时间里，很多开化的伊斯兰国家对犹太人的行业没有设限，犹太人也投入银行与金融业。犹太人不是无路可走，不是因为反犹太主义才投入金融业，而是一开始就选择这一行。不过犹太银行家和反犹太主义者之间的确有一种微妙的关系，温斯顿·丘吉尔曾经描述过13世纪末英国的状况：

当年连最强盛的王储，现金都极为短缺。英国已经发生过一次轻微的信用泡沫。犹太人在这种狂暴的时代，悄无声息地在社会结构中站稳脚跟……他们偶尔会对迫切需要资金的人提供最大的帮助，这种情形导致土地透过直接买卖，或比较常见的透过抵押流入犹太人手中。不满的情绪出现，怒火不断升高。小地主因为抵押的关系受到欺压，挥霍无度的贵族苦于先前差劲儿的交易，两种人的不满结合起来……英王爱德华认为，可以借由简单且常用的反犹太主义，安抚强而有力的臣民，摆脱可怕的债务……犹太人成为公愤的目标，遭到抢劫、虐待，最后被逐出英国……一直到4世纪之后，奥利弗·克伦威尔（Oliver Cromwell）才偷偷跟富有的犹太人签约，重新开放英国海岸，接纳犹太企业。

债务人找到轻松而简单的躲债方法：驱逐犹太人。犹太人一走，难堪的债务也就消失了。1925年，希特勒在《我的奋斗》（*Mein*

*Kampt*ssss）一书中写下这些话，可能不是巧合："了解犹太人最好的方法，是研究他们所走的路。犹太人以商人的身份出现，靠着数千年历史的商业手法，很快地在金融与经济中活跃起来，成为独占力量。"

两次世界大战间的德国魏玛共和时期，的确有犹太人主宰了银行与金融业，这点可能是犹太人血染德国的原因。然而，早在魏玛共和之前很久，犹太人在银行界就有着融洽的关系。欧洲最著名的犹太银行业者是罗斯柴尔德家族（Rothschild），这个家族成功的原因，在黑森州卡赛尔市（Hesse-Cassel）威廉王子（Prince William）的故事中说得最清楚。威廉王子在19世纪初用隐姓埋名的方式借了一大笔钱给丹麦王子，利用梅尔·罗斯柴尔德（Mayer Amschel Rothschild）作为中间人，以便保密。丹麦王子定期支付利息给罗斯柴尔德，由罗斯柴尔德转交给威廉王子。几年后，拿破仑宣布黑森卡赛尔王室不复存在，这表示所有积欠威廉王子的钱，都要交给法国财政部。法国人不知道谁跟王子借过钱，怀疑罗斯柴尔德知情，就向罗斯柴尔德建议，让罗斯柴尔德从转交的账款中抽取四分之一的佣金。老罗斯柴尔德却规规矩矩地忠于王子，跟两个儿子到德国各地为王子收取所有的欠款。罗斯柴尔德能够变成富有的银行家，不是因为反犹太主义，而是由于他建立了极为可靠的名声。

从历史上你可以看出反犹太主义是结果，而不是原因。如果犹太人投身银行业的原因不是反犹太主义镇压的结果，那是什么？主要的原因是投身金融业的犹太人十分可靠，而且相信自己满足了社会中的一个重要需求。威尼斯商人把一笔钱交给本地犹太银行时，确信他在阿姆斯特丹的供货商可以从荷兰另一家犹太银行手中收到等额的钱。最重要的是，两个犹太银行家彼此信任，这种无形的信任体系助长了商业与财富创造。

还有另一个原因。《圣经》禁止大家收取利息。基督徒与穆斯林接受了不知变通的解释，这种绝对主义的观点，使得信徒不能从事银行业。犹太人根据口传的《摩西五经》，对《圣经》有另一番理解。口传

《妥拉》在宗教上的权威跟文字版的《摩西五经》完全相同。犹太人相信，摩西在西奈山顶停留的40天期间，上帝把《摩西五经》中反复提到的诫命和律令传给了摩西。犹太人根据口传《妥拉》，正确理解在什么情况下准许借钱并收受利息，也正确理解应该要签订借贷的合约。

因此，犹太人对于通过经手和放款谋生，不会良心不安，反而觉得自己提供了有价值的服务。银行业跟任何行业一样，会在道德上碰到挑战，有些金融家因为重利盘剥，变得声名狼藉，但是犹太教义明确禁止剥削不幸的人。有些人违反了规条，但这只代表这些人有罪，这个行业本身并没有罪。几个世纪以来，银行业让很多的犹太银行家获得惊人的利润，主要原因是犹太人认为这种行业很高贵，能够帮助社会，他们不但乐于成为银行家，也热衷于此并为之骄傲。

上帝说黄金是好的

犹太教传播从商道德的观念，等于是把财富传给信徒。你可以从《摩西五经》开头就找到这个观念的根源。几乎每一个重视教养的犹太家庭的小孩，在10岁生日之前，都会学习《圣经》的前几个章节，这些章节中的内容深深印在犹太人的心里。

在上帝创造万物的6天里，上帝对创造出来的东西深表满意，一共用了7次“好”来形容。让人惊讶的是，第八次用“好”这个字眼儿，是用在货币的永恒象征——黄金上。在等同犹太宪法的这部经书《创世记》的第43节，上帝用“好”这个字眼儿来形容黄金这种终极交易媒介的货币化金属。

你可以想象，这些文字不但让犹太人安心地从事珠宝买卖，也在犹太人集体下意识中建立了黄金“好”的观念。虽然几个世纪以来，犹太人

经历的贫困超过应有的程度，在他们抵达新的国度时，经常是身无分文的难民。在新月前夕固定朗诵的每月祷词中，犹太人恳求上帝不但要赐予健康与和平，也恳求上帝赐予富足，这样祈祷时，是觉得相当安心的。

恳求上帝赐予金钱十分圣洁，如果你对这种祈祷觉得安心，就在祈祷时加上要求富足的祷词。其实，你要求的是为人类服务的机会。《犹太法典》建议希望财富增加的信徒，在耶路撒冷圣殿祈祷时，要面对南方，面对放着陈设饼的供桌方向，因为面包跟金钱有一种神秘的关系。13世纪的神秘主义大师纳赫曼尼德斯（Nachmanides）针对供桌和陈设饼写道："从供桌上的陈设饼中传递出神对所有以色列人物资的庇护以及经济繁荣的气象。"他把面包当成经济上的一个起点。（奇怪的是，直到今天，金钱跟面包还有关系，我们说话时，常把金钱叫作面包。）

传统犹太文化中，有一种根深蒂固的信念，认为要真正致富只有一种方法，就是勤奋地满足别人的需要，同时以高贵、可靠的方式经营。犹太人在每个安息日为小孩祈祷时，都会坦然地说："希望上帝让你像以法莲（Ephraim）和玛拿西（Manasseh）一样。"口传《摩西五经》解释说，以法莲代表精神上的坚定，玛拿西代表经济上的创意，两者合而为一，是犹太人希望子女在两方面都有表现。

安息日祝祷接着会为小孩祈祷："愿主保守庇佑你。"权威专家拉西（Rashi）与19世纪德国犹太人领袖参孙·拉斐尔·赫希（Samson Raphael Hirsch）拉比再度根据口传《妥拉》解释说，这种祝祷是为了物质上的财富。让犹太人惊异的是，上帝希望人类富裕，是因为富裕之后，会有很多正直的行为，这点正是上帝对子民最后的期望。

就像卖牛奶的泰伟亚（Tevye）在《屋顶上的提琴手》（*Fiddler on the Roof*ssss）中说的那样："我知道穷并不可耻，但也没光荣到哪里去。"事实上，《圣经》中强调很多犹太人族长的财富，而且在圣经的时代中，富有跟其他条件一样，是被选为先知的必要条件。例如，《摩

西五经》中记载，摩西本人拥有惊人的财富，后来以色列大部分的先知也一样。尤汉南（Yochanan）拉比说："上帝只在强壮、富有、聪明和谦卑的人之前显圣。"聪明的所罗门王（Solomon）说过，"财富是智者的皇冠"。犹太人知道，这句话表示上帝对明智的行为感到满意，用财富酬报这种行为。

古代的以色列起源于埃及，每一个逾越节（Passover）晚上，犹太人都要朗诵《出埃及记》来庆祝逾越节，吃的是没有发酵的无酵饼，强调他们匆匆离开奴役之地，没有时间让面包发起来。但是在匆匆忙忙之间，显然古代的以色列人有很多的时间照顾自己的事业。他们可能没有时间让面包发起来，却有时间做比面包发酵还重要的事，遵照上帝对摩西的指示，向埃及人要银器和金器："以色列人照着摩西的话行，向埃及人要金器银器和衣裳。耶和华叫百姓在埃及人眼前蒙恩，以致埃及人给他们所要的，他们就把埃及人的财物夺去了。"（编注：《出埃及记》第十二章第35、36节。）

古代的以色列人被埃及人奴役几百年后，逃离了埃及，带着很多金器银器逃进沙漠，后来建立了很多犹太圣殿，建设神给他们的应许之地。把救赎和财富结合在一起，在犹太文化中不断地出现。金钱不是一切，却也不能够低估。事实上，金钱是任何神圣救赎中合法的一部分，难怪犹太人在经营企业时，不会被金钱的道德问题妨碍。

犹太人拥有这种深厚的文化遗产，肯定经营企业的道德性，这点不见得对你有帮助，你可能认为，《摩西五经》的规定跟现代企业没有关系，与非犹太人更没有关系。但我的目的只是要说明，犹太人深信企业是光荣的行业，从这种信念中获得效率与经济力量，进而创造出一番成就。我的目的是要指出，你可以遵循同样的信念。我在引言中说过，你不能只看这本书，你必须积极参与自己的"救赎"，你必须走上自己的信念之路，走在这条路上的第一件事情，是看清今天的文化力量正在妨碍你的目标，这样你才能够设法克服这些力量。

普遍的错误观念：慈善是好事，企业很自私

身为管理顾问，我有很多时间待在决定大企业命运的场所。每次去客户的高级主管办公室里，我几乎都会看看墙上的感谢状和奖牌。我发现有本地扶轮社的奖牌、接受捐款的医院剪影，以及补助贫穷学子就学的感谢状。我总是找出至少一件让我感兴趣的事迹去深入研究、询问内情，了解背后的善行。这些企业家对自己的慈善活动深感自傲，也很容易受到引诱，极为热情地滔滔不绝于自己的小小善行。

不过我注意到，你可以很容易地引导企业家，讨论他们在公司以外的善行，但要请他们谈论企业为社会带来的重大贡献时，就难得多了。极为成功的沃尔玛高级主管约翰·沃尔顿（John Walton）就是个例子。约翰·沃尔顿是已故创办人山姆·沃尔顿的儿子，在福布斯美国富豪排行榜中名列前茅。他跟另一位大亨，福斯特曼·利特尔投资银行（Fortsmann Little）的共同创办人西奥多·福斯特曼（Theodore J.Fortsmann）联手创设了儿童奖学金，针对希望把子女送到私立学校，或在家自行教育的低收入家庭提供部分学费，资助对象从幼儿园直到高中毕业。这个奖学金目前在美国47个州大约资助了34000个贫穷家庭的子女进入私立学校读书。约翰·沃尔顿和福斯特曼对自己的成就深感自豪，不但打算大大增加基金的金额，提供更多奖学金，也积极鼓励别人这样做。

沃尔顿、福斯特曼和成千上万不太出名的慈善家，对他们日常所积的功德，是否同样自傲呢？数十万人因为有了沃尔玛的工作能够养家糊口，何况还有千百万个美国家庭用合理而且便宜的价格买到日常生活所需的物品。

湾流宇航公司（Gulfstream Aerospace Co.）在福斯特曼的领导下，

发展出超远程的新商务客机湾流五号，不但让大家可以更快速地旅行，创造更多成就，也提供给数万名员工以工作和生活保障。我希望他对经营湾流航天的成就，像创设儿童奖学金的成就一样自豪，这些成就都值得赞扬。但更重要的是，绝大多数美国人是否了解和感激企业带给他们的福祉？你是否像从事公益与慈善活动一样，对经营企业创造的功德同样觉得自豪？

满足不了别人，你无法坦荡赚钱过生活

下面还有一个例子。我认识一位药厂的女性业务代表，她赚的钱可以让自己和女儿过相当舒服的生活。她的工作是拜访医院，向医生介绍公司新药。她经常告诉我，每次踏进业务区的医师办公室就觉得害怕。

有一天我去拜访她，听到她通电话的声音很严厉，先是恳求，接着又发出威胁，她显然不能够接受别人的拒绝。几分钟后，她挂上电话，露出胜利的笑容扬扬得意地说：“他捐出了一千美元。”原来她在筹募乳癌研究的基金。问她为什么感觉威胁药商捐钱比游说医师买药舒服多了？她惊讶地回答：“这样是做好事啊！”如果觉得自己的职业在道德上有所亏欠，很少人能够把本行由衷地做得很好。这位女性认为，为医学研究募款是有价值的好事，卖药是自私的行为，这让她觉得不安。问她从事哪一行，她会含糊其辞，但她却经常谈到她为慈善活动募了多少钱。为什么她从来没有考虑吹嘘自己上一个月赚到多少佣金？我告诉她，她每个月的佣金代表她帮了医师、病人、公司和公司几百位靠她销售的员工多少忙。她深感震惊。在她内心深处，她一定觉得卖药对任何人都没有好处，她甚至怀疑，自己帮公司赚的是电视上常说的黑心钱，她不相信自己赚钱的方法比早年卖假药的人更有道德，她内心深处不相信自己是在帮医师与病人的忙，同时造福自己。

不管你选择什么事业，要真正成功，你必须了解和彻底相信一个绝对正确的观念，就是你的业务活动合乎道德。而先决条件，当然是你拓展业务时采用诚实而光荣的方法。彻头彻尾相信这一点，你就可以克服财富创造路上的一个重大障碍。

你必须尊重企业的尊严与道德本质，这是千百年来犹太人能够享受经济果实最重要的原因之一。不管你的背景是什么，你也可以利用这一点。你只需看出自己谋生方法中的功德与高贵本质，也就是说你不能只认定自己是个诚实的好人，还必须了解自己开展业务时创造了哪些功德，带给别人哪些好处。不管你从事哪一行，不管你生产产品还是开一家小花店，你都必须了解你每天工作中的高贵本质。

我们是怎么被说服的？

如果你到现在还不知道有人会觉得赚钱不道德，我告诉你，每个人都悄悄地受身边的文化环境影响，这种文化针对企业与企业人士发出越来越负面的看法。越来越多的美国人认为，财富不合乎道德，不是冒险、创新和努力的合法报酬，而是不公不义、丧失道德的结果。这种观念极为普遍，几乎没有一个人能完全免于这种观念的恶劣影响，而且这种观念普遍从教育、媒体，甚至企业人士本身传达出来。

每个人似乎都被从商不道德的观念左右。在中学里，老师要求班上每个学生说说自己将来的志向及其原因。有个男孩站起来说：“我希望当环保顾问，让所有的人享受干净的空气和水。”每个人都拍手欢呼。接着一位学生说，他希望成为医学研究人员，以便找出艾滋病的治疗方法。每个人也拼命鼓掌。另一个学生说他希望当老师，帮助贫穷的小孩实现梦想。每个人都赞叹这位未来教育家的理想。最后，老师问唯一还没有说话的女同学，她皱皱眉头，然后清楚而缓慢地说：“我希望变成

极为成功的企业经理人，这样我可以让世界变得更好，让很多人的生活得到改善。”我想在大部分的学校里，这种相当合理的说法会遭遇大家刺耳的讥笑。

这不是假想的教训。1990—1995年，德国丧失了将近50万个就业机会。虽然在这段时间里，德国经济是出现了一些困难，可能是负担东西德统一的成本造成的；但是德国《经济周刊》（*Wirtschafts Woche*ssss）却提出不同的解释，声称曾经创造“经济奇迹”的德国经济表现差劲儿，是因为过去30年来德国教育体系教导小孩子金钱是不好的东西。

《经济周刊》调查全德国之后，发现四成德国人认为企业家是“剥削者”，比1965年上一次调查增加17%。《经济周刊》发现，16~19岁这些理当开始冒险的年轻人中，大部分人对创业敬谢不敏。年纪较大、没有受过反企业思潮教育的年龄层，对企业活动就热衷多了。如果国家、组织或企业都认为赚钱缺乏社会价值，那么看到经济出现衰退就不让人惊讶了，个人也一样。

影视节目想让你变穷

我的老友迈克尔·梅德维德（Michael Medved）在《好莱坞与美国》（*Hollywood vs.America*ssss）这本书中提到，1965年以前，电视节目中把企业家说成好人的次数是说成坏人的两倍，这种比率在20世纪70年代遭到逆转，说成坏人的次数是说成好人的两倍。梅德维德指出，在20世纪三四十年代好莱坞黄金时代中，企业家经常在电影上表现得极具同情心，今天这种形象已经不可思议，大企业变成媒体最喜欢指责的坏人。

财经作家丹尼尔·塞利格曼（Daniel Seligman）在《福布斯》杂志上发表了一篇文章“汤姆·克鲁斯对抗企业恶灵”（Tom Cruise Versus

Corporate Evil）。塞利格曼写道，2000年夏季在25个国家中最卖座的电影《碟中谍2》（*Mission Impossible 2*ssss）是新的“典型的反企业电影”，片中的恶徒精心规划阴谋诡计，要靠股票选择权致富。塞利格曼写道：“我们知道我们面对的是终极的恶灵。”

社会学家李希特（Lichter）夫妇和史丹利·罗斯曼（Stanley Rothman）针对黄金时段的电视节目进行了深入分析，断定：“电视上的企业都为非作歹，事实上，这是电视上唯一涉及犯罪比例高得离谱的职业团体。”连电视节目中的儿童企业家都是这样。新闻记者马克·冈瑟（Marc Gunther）这样描写：“热衷权力的媒体大亨勒索国会议员，大型农业企业在印第安纳州保留地下毒素，著名的得克萨斯州CEO雇用杀手，杀害前任女友……这一切代表一种明显的趋势，黄金时段电视节目中企业为非作歹的例子继续增加。”

在电影《华尔街》（*Wall Street*ssss）中，专门恶意并购的大亨戈登·杰柯（Gordon Gekko）说过：“贪婪是好事。”这是好莱坞版的企业家，不管是在大银幕或是小银幕，接受杰柯人生观的企业家经常明枪暗箭、下毒、勒索，依靠威胁、抹黑爬到顶端。虽然《华尔街》描写的是狂热的20世纪80年代的事，是一部旧片，好莱坞却继续配合反企业文化不断抹黑企业家。《抢钱大作战》（*Boiler Room*ssss）、《明日帝国》（*Tomorrow Never Dies*sss）和2002年夏季的卖座电影《蜘蛛侠》（*Spider-Man*ssss），都把企业大亨描绘成恶棍。很难想到有什么电影或电视节目把企业家描写成英雄人物，连用客观态度说明他们在道德上不好也不坏的影视节目都很少。

或许你会说：“谁管屏幕上演什么？每个人都知道节目是虚构的。”

但我们会忍不住相信大家说的话

现在告诉你一个《圣经》里的故事，出自《撒母耳记下》，你可能没有听过，但是这个故事唯一的目的是要告诉读者一个简单而且无法回避的事实：你不可能不相信别人告诉你的话。

很久很久以前，在以色列有一个伟大的国王叫大卫，他把作战和振兴经济以外的时间拿来创作美妙的音乐，撰写诗篇。早在大卫当上国王以前，就与扫罗王（King Saul）的儿子约拿单成为朋友。扫罗王知道大卫是他王位的威胁，多次要取大卫的性命，虽然如此，大卫对约拿单的友情从来没有动摇。虽然约拿单知道大卫对父亲的王位形成威胁，他却毫不在意，照样热爱他的老友。难怪约拿单和大卫成为真正友谊的代名词。

扫罗王的王朝崩溃后，大卫王不但没有采用当时一贯的做法把过去的敌人都处死，反而十分用心，用尊敬和宽宏大量的态度对待所有失势的扫罗王臣属。大卫问话说："扫罗家还有剩下的人没有？我要因约拿单的缘故向他施恩。"扫罗家有一个仆人，名叫洗巴，告诉大卫约拿单有一个瘸腿的儿子还健在。大卫王把这个可怜的瘸子米非波设叫来，说："你不要惧怕，我必因你父亲约拿单的缘故施恩与你，将你祖父扫罗的一切田地都归还你，你也可以常常与我同席吃饭。"你可以想象到，米非波设多么安心、多么感激，宣誓要永远忠于新王。

大卫晚年时，他儿子押沙龙反叛，有人向大卫报告说："以色列人的心都归向押沙龙了！"大卫就对耶路撒冷跟随他的臣仆说："我们要起身逃走，不然都逃不了了。"

大卫王并不知道，米非波设为了表示忠诚，想要陪着国王一起逃走，却因为残疾的障碍难以成行，于是派遣仆人洗巴向国王表达忠诚。两天后，大卫王在逃亡途中看到这位精明的仆人，就叫他来问话，想知道他的主人米非波设在做什么。

邪恶的洗巴却诬陷米非波设，说他希望利用乱局重新登上属于他祖

父的王位。

“是这样吗？”愤怒的大卫王吼道，“从今天起，米非波设所有的财产都归你了。”洗巴对于自己的阴谋这么成功，几乎掩不住快乐。

叛乱结束后，大卫王回到耶路撒冷，米非波设一跳一跳地走进宫廷来拜见国王。

“我逃离耶路撒冷时，你为什么没有跟着我？”大卫王愤怒地指责他老友的儿子。

“我主我王，当然没有，”米非波设说，“战乱当时，洗巴因为我身体残疾的缘故，建议我留在家里，他会去加入你的阵营，代表我支持你。无奈这个狡猾的仆人在你面前诋毁我，说我背叛了你，加入了叛军。天哪！我绝不会做这种事情，我对我主我王的所作所为深深感恩，请不要相信这种事！”

大卫扶着他的手说：“不要说了，亲爱的米非波设，我相信你忠诚，不如你和洗巴平分你的财产。”

绝望的米非波设回答说：“就任凭洗巴取了也可以。”

犹太传统经典花了很多篇章解释这个故事的意外结果。大卫王为什么不把财产从邪恶的洗巴手中拿回来，惩罚他的欺骗，把全部财产归还给应有的主人米非波设？大卫王为什么让这个恶徒保留一半的不当利益，把一半财产还给善良而忠诚的米非波设？《摩西五经》认为，这是大卫王的重大过失，后来上帝因为大卫的错误判断，惩罚他在他孙子罗波安（Rehoboam）的时候，把他的王国一分为二。但是大卫王为什么会判断错误仍然是个疑问。大卫是精明能干的君主，像他这么了解人性的人，怎么可能会对忠诚的米非波设说“你与洗巴平分财产”呢？

《摩西五经》提供了一个让人害怕的答案，让人进一步了解人性中

可怕的一面：你一旦接受谎言或诽谤，就绝不可能完全摆脱影响。你可能认为你已经从记忆中消除了这种信息，但是影响将永远留在你身上。大卫在理性上知道洗巴用恶毒的诽谤误导了他，但是在感性上，当初他听到约拿单的儿子背叛他时的怒火却继续在他脑海里燃烧。虽然他知道了真相，心里的判断却仍受过去的诽谤影响。这一点是这个故事的教训，也是详细记录在《圣经》里的主要原因。你可能认为你不会受影响，其实不然。

企业天生恶质？

如果大卫王的故事还不能让你相信电视会深深影响观众，或许广告主花的几十亿美元可以让你相信。精明的企业主管如果不相信广告会影响大家的想法，不可能投下让人无法想象的资金，在电视上大做广告。

怀疑文化能够贬抑企业价值的人，可以看看美国《商业周刊》（*Business Weekssss*）一篇题为“企业力量太大吗？”的报道，文章用详细的调查数字把美国人对企业的态度量化。

- 72%的美国人认为：企业在美国生活中的太多层面拥有太多的权利。

- 只有47%的人认为：对企业好的事情，大致上对大多数的美国人也好。（低于1996年的71%。）

- 66%的人认为：对企业而言，巨大的利润比开发安全可靠的高质量产品重要。

- 只有27%的人认为：跟利润相比，企业的定价公平合理。

很多美国人受到影响，不相信企业合乎道德，每次有大企业被惩戒时，几乎都可以听到大家拍手叫好。很多人不了解复杂的反托拉斯法，却热烈赞成针对极为成功的企业推动反托拉斯调查。其中有些可以视为嫉妒所造成的报复心理，但是根本原因是大家普遍认为，企业或个人只有牺牲无形的受害者才能够发迹，企业受到大家不熟悉的政府法规处罚时，一定是罪有应得。

连拥护企业、应该为企业制度辩护的人，都不敢坚持企业具有合乎道德的良善本质，反而根据完全错误的观点，承认企业代表贪心，大胆地宣称贪心是好事。《工业标准杂志》（*Industry Standard*ssss）曾经刊出一篇题为“贪心的福音”的文章，指出美国人日渐承认把自私变成美德的思想趋势。

把企业贬抑为贪心的表现有一个重大的问题。贪心令人厌恶，却也帮助到一些幸运而没有价值的人。大部分正直、勤奋的美国人认为贪心和自私不是美德，而是重大缺点，因此，一边承认企业代表贪心一边为企业辩护的做法注定会失败，绝对无法赢得大家的热烈拥护。愚蠢地宣称企业代表贪心，只是证实文化中日渐增强的信念，认定企业根本不道德。即使对健全的经济而言企业有其必要性，却是必要之恶。畅销书作家迪内希·德·索萨（Dinesh D'Souza）用一句话简单地说明了这种观念：“资本主义赢得了经济战争，却没有赢得道德战争。”

通俗文化的双重标准

我觉得最奇怪的是，美国文化鼓励大家对企业及金钱采取更严厉、更有批判性的态度。你可能没看过《时人杂志》（*People’*sssss），但是不能完全忽视任何发行量这么大的杂志，这本杂志的确反映了大部分美国人的价值观。奇怪的是，《时人杂志》为了庆祝1996年情人节，刊出

一篇封面故事，标题为“本世纪最伟大的爱情故事”，描述20世纪一些传奇性的爱情男女，比如理查德·伯顿（Richard Burton）与伊丽莎白·泰勒（Elizabeth Taylor）、英王爱德华八世（King Edward Ⅷ）与辛普森夫人（Wallis Simpson）。没错！文章认为20世纪最伟大爱情故事的其他男女包括法兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）与爱娃·加德纳（Ava Gardner）、克拉克·盖博（Clark Gable）与卡洛尔·隆巴德（Carole Lombard）以及斯宾塞·屈塞（Spencer Tracy）与凯瑟琳·赫本（Katharine Hepburn）。

有趣的是，《时人杂志》提到理查德·伯顿跟伊丽莎白·泰勒的热恋时，没有提到他已经跟茜比尔（Sybil）结婚，还生了两个小女儿。文章也没有指出，辛普森夫人遇到她的国王时，已经嫁给欧内斯特·辛普森（Ernest Simpson）。文章也没有提到法兰克·辛纳屈跟爱娃·加德纳发生奸情时，已经有太太和三个小孩。提到克拉克·盖博伟大的爱情故事时，也没有指出他当时的妻子是丽雅·盖博（Ria Gable），而不是卡洛尔·隆巴德。同样地，斯宾塞·屈塞不是跟妻子路易丝·屈塞（Louise Tracy），而是跟凯瑟琳·赫本发生了伟大的爱情故事。事实上，这篇绝妙封面故事中提到的爱情男女，绝大部分都犯了传统的通奸罪。我还需要强调这些亲密关系不但没有受到谴责，反而被人当成罗曼蒂克的故事吗？

两周后，另一本杂志刊出一篇截然不同的封面故事，不是讨论爱情、罗曼史与性，而是探讨企业与金钱。《新闻周刊》（Newsweek）的这篇封面故事并不客观，叫作“企业杀手”，文中刊出一些企业领袖的照片，如IBM（国际商业机器公司）董事长路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）与美国电话电报公司（AT&T）董事长罗伯特·艾伦（Robert Allen）。这些照片经过处理，看起来像是警察拍的嫌疑犯照片。这篇报道跟裁员有关：“你失去了工作，而你过去任职的公司股价上涨，CEO大幅加薪。华尔街的股价不断上涨，大街上却堆满大公司抛弃的劳工尸体，这样根本不对。”

记者詹姆斯·格拉斯曼（James Glassman）的这篇报道虽然有很多小故事与观点，却没有一个跟就业有关的统计数字。难怪！1991—1995年，新受雇的美国人增长了720万人。换句话说，虽然有些企业裁员，却有其他企业雇用员工，新雇用的人数远远超过遭到裁员的人。《新闻周刊》的这篇报道中谈到公司裁掉了137000人，认为这些企业杀手应该负责，但是它没有提到，在这段时间里，美国经济每三周就创造137000个新的就业机会！

你可能认为《新闻周刊》提到的这些企业杀手的确邪恶，也可能觉得他们做了该做的，以确保公司继续生存，以免公司倒闭，丧失更多的就业机会。不管你怎么想，《新闻周刊》显然只报道片面之词，只报道CEO是邪恶的人物，却相信自己不会遭到抗议。事实上，也很少有人抗议这篇报道。

两种男人都造成痛苦，一种是裁员的企业领导人，另一种是犯通奸罪的有妇之夫，谁造成的痛苦比较大？谁造成的伤害无法弥补？谁伤害了比较多的人？难道遭到背叛的配偶会比遭到裁员的人好过吗？失业的人岂不是比较容易找到同样好或更好的新工作，而遭到背叛的配偶却比较难以恢复幸福的婚姻？大部分情况下，一个人因为婚外情摧毁了一段婚姻，伤害的人岂不是比失业时伤害的人还多吗？在我看来，具有同情心的文化应该更严厉地批判通奸的人，而不应该这么严厉批判裁员的部门主管。

但是《新闻周刊》与《时人杂志》的报道都清楚地说明情形正好相反。通奸、背叛、破碎的婚姻只是伟大爱情故事里毫不相关的附带损害；但是在每丧失一个就业机会就会创造几千个新工作的环境中，裁员却是企业主管被批判为企业杀手的原因。这种文化传播出来的信息是：如果你在追求性爱欢愉，造成别人无法承受的痛苦，会获得谅解与同情；然而，如果你是企业家，在追求利润与财富的过程中，即使造成别人最轻微的痛苦，都会立刻无条件地被人谴责为不道德。

实际情形更糟糕，连耶鲁大学历史学教授戴维·华斯翠奇（David Waldstreicher）这样的学者也认为获利完全不对，他说："资本主义就是榨取别人的价值，所以通常会引发伦理道德问题。"你怎么可能榨取别人的价值，却不因盗窃罪入狱？谁也没有榨取别人的价值。在正常情况下，你定出产品的销售价格，顾客决定买或不买，如果顾客买了，你就赚到利润，如果顾客唾弃你的东西，你就无法获利，哪里有榨取这种事，既然没有，这位教授用"榨取"这个字眼儿，暴露了他对企业真正的看法。

这是很奇怪的双重标准，丝毫不能忍受经济上的错误，却无限同情性爱方面的错误。你可以看出美国文化几乎包容一切性爱的追求，却不能容忍追逐金钱。犹太企业家用正好相反的方式看待这两件事情，了解其中的差别，对犹太企业家一向有帮助。

记者迈克尔·金斯利（Michael Kinsley）写道："1998年在政治上最重要的事情，不是总统跟22岁的白宫实习生口交，而是大多数公民认为这种事情无所谓。"同一时期，各大媒体的记者却认为，微软惊人的利润是违反反托拉斯法案的初步证据。

人类不只是"精明的动物"

把古代犹太人的智慧原则用在这种双重标准的课题上，可以得出下列解释。在下意识的层次里，人把自己视为非上帝创造的特别生物，不过是很精明的动物而已。这样很方便，因为这样可以使人从复杂的道德问题上解脱，因为任何动物都不会贬低自己。就科学所知，动物从来不觉得羞耻，如果人只是把自己看成精明的动物，对自己的行为就不会觉得不安，就绝对不会考虑某些想法是否有价值。如果人是复杂的动物，却仍然是动物，所作所为都是基因决定的，在道德上应该就可以少负一

点责任。犹太教认为，如果大家都觉得在道德上不必负责，就很难维持舒适安全生活所需要的社会，社会根本不可能会有足够的警察，即使有，也不会有足够的警察来监督警察。因此，人类的本性不可能是兽性，应该更进步。

犹太人认为，通奸确实可能受基因影响，男性尤其如此。有一句古谚说：女性通常找一个男性来满足很多需要，男性却找很多女性来满足唯一的需要。这句话可能有一些道理。但是，男性即便受基因影响，犹太教却坚持男性不应该像动物一样，不见得需要根据本能行动。克服本能是犹太信仰的基本要素，在犹太司法体系中，天性不是不道德行为的借口。

犹太人认为，上帝把人创造成与所有野兽相异的独特生物，这一点不但是犹太信仰的基本点，也是社会结构、信任、商业与创造财富的基本要素。就是这种把人当成实体性灵的神圣看法，让犹太人认为，从事与兽性完全无关的财富积累是好事，创造财富是人表现性灵的一种活动，代表人类的独一无二和性灵起源，因为任何动物都没有发展出货币和货币制度。动物只求生存，人却创造生存，创造财富。谁会想到事业要成功，跟人性的哲学辩论有关？你可能会说："别跟我谈崇高的思想，我只想发财。"犹太古老的教训指出这样根本行不通，一切都是因果关系。犹太人相信人类是上帝创造的独一无二的性灵动物，这是犹太人在经济上创造惊人成就的原因之一。

亚利桑那州州立大学商学院院长说，就连很多企管所的学生都认为，资本主义是罪恶的工具。他的一位学生最近写道："资本主义是所有贫穷的起因。"我可以了解，为什么这位学生痛恨商业与利伯维尔场理论。毕竟，犹太学者认为贫穷跟死亡一样，不值得羡慕。亚利桑那州州立大学商学院一位法律与伦理学教授说："我的学生当中，很多人对于经理人的高薪与认股权深感不满，他们也认为，企业对于同性恋权利的看法，是公司是否合乎道德的试金石，企业造就了无家可归的游民，

企业的欺骗行为是理所当然的事。”

我希望你不觉得我在夸大这种现象，但是文化的影响力不可小觑，国税局把利息、股利和资本利得叫作非劳力所得，从大家轻易接受这种说法就可以看出来，这样说贬低了冒险与投资的崇高本质。社会就是靠着控制语言才能逐渐改变观念，把投资所得称作非劳力所得，与靠投资赚钱不健康，两者之间只有一步之差，与大家不应该靠着投资赚钱的观念差距更短。因为这种钱不是真正靠劳动挣到的钱。我对公共政策不感兴趣，比较感兴趣的是，这种文化影响怎么妨碍你真正发达的能力。

每次著名的慈善家公开捐赠时，你一定会听到一句“回馈社会”；别人也会说，他终于对社会有所回馈，真是好事。把慈善捐赠当成“回馈社会”，难道不是暗示，从一开始，创造财富的获利行为是“取自社会”吗？

全美最大的电子零组件经销商之一、洛杉矶的贝尔工业公司（Bell Industries, Inc.）董事长兼CEO西奥多·威廉姆斯（Theodore Williams）说过：“自私自利有其道理，但是现在已经走向极端，有一些人拥有惊人的财富，比尔·盖茨就是其中一个，但是你看，他们的慈善捐款只占很小的一部分。”威廉姆斯没有想到，盖茨在捐出大笔资金、设立庞大的慈善基金会之前，已经为这个世界做了很多好事。毕竟，创造成千上万的就业机会，供应绝佳的软件，让千百万人顺利地工作、彼此沟通，本身就是很大的贡献。威廉姆斯也没有质疑拥有惊人财富、在慈善事业上一毛不拔的娱乐与运动巨星。这种批评显然只是针对经商获利的人。

看星巴克每天做的好事

不幸的是，连企业领袖有时都看不出用回馈这种字眼儿，可能暗暗

伤害大家对企业的尊敬。星巴克最近出版了一本12页名叫“回馈”的小册子，并没有强调公司每天为极多的人带来益处。这本彩色小册子在每家店里分发，在大标题下骄傲地宣称：这是星巴克在小区中的指引。我无意指责这家令我欣赏的公司，其实有无数企业公开贬低追求利润的活动。我可以告诉你，星巴克是在希望你们知道它如何“回馈小区”：

- 花很多时间在本地非营利性组织中做义工：陪艾滋病人散步、发放餐点给游民等。

- 提供慈善机构多余的糕点。

- 针对识字运动、艾滋病蔓延、环境意识与艺术活动，捐赠善款。

- 设有绿色小组，持续评估环保回收方法。

- 在某些咖啡豆生产国溢价购买咖啡豆，资助当地教育与健康计划。

这一切都很值得赞扬，但我宁可看到这本小册子叫“行善”，而不是“回馈”，我希望星巴克在小册子中说明因为星巴克的成功，让成千上万人得到好的工作和很多福利，我也乐于看到星巴克点出因为公司优异的财务成就，让拥有星巴克股票的退休美国人坐享更好的老年生活。为什么不提很多分店成为小小的小区集会所？因为这家公司的慷慨，使得这些店面像温暖的绿洲，不会把客人从舒服的位置赶走，以迎接下一波客人。我相信星巴克的公关人员可以从每天的营业中找到星巴克做的更多好事。阅读这种东西应该会很愉快。

我不反对企业购买原料时多付一点钱、选择资源回收，或是捐赠，我甚至不管公司有没有吹嘘这些崇高的行为。但是我担心大家从这种出版物中吸收了一些错误的基本信息。这些出版物的说法太清楚了，好像只有政府和其他非营利组织做好事，凡是跟利润有关的东西都会遭到污

染，而且进一步污染跟企业有关的一切。星巴克的小册子几乎有一种道德上的赎罪感，似乎是说："看吧，我们对自己这么成功、规模这么大、成为多国公司，而且利润很高，觉得很抱歉！但是请注意，我们不完全是坏的，你看这本小册子，会发现我们做了多少好事，弥补我们赚取巨额利润的错误。"

调职做好事

另一家企业也传达出一种信息，表示从事营利活动基本上不是做好事。美国著名的策略顾问企业贝恩公司（Bain & Company）创设了一个部门，为美国非营利慈善机构提供低价的顾问服务，而这个非营利部门工作的经理人，薪水必须比正常薪资减少20%~80%，因为贝恩公司向非营利团体客户收取的费用，通常只有一般客户的20%左右。贝恩公司从中获得了什么？提出这个点子的全球总经理托马斯·蒂尔尼（Thomas J.Tierney）对《纽约时报》（*New York Timesssss*）解释，贝恩有些经理人觉得自己做的事没有价值，只是替香料厂商从工厂中榨出更多的利润而已，现在他们可以不必离开公司，却可以暂时离开现职，为非营利的新部门服务。显然，这家一流的企管顾问公司中，有超过800个人认为，帮助香料厂商发展没有价值，又不道德。如果连这么精明的专家都受这种可悲的错误影响，我必须假定，在某种层次上，每一个人都受到微妙的影响。

绝大多数人都经商，这一点错也没有！我希望你了解，大家对自己赚钱维生的方法遭到无情的负面攻击，会受到多大的影响，也希望你了解为什么这点对大家很重要。你可能认为，你和大企业CEO赚钱维生的方式没有什么关系；其实除了少数人以外，大多数人都是靠着生产或供应产品给别人赚钱讨生活，这就叫作企业。除非最高法院法官、终身教

授，或是订了终身契约的犹太拉比，否则你们可能都在为企业服务。你很可能是员工，只是你像独立的专业人士一样，可以找新顾客，也就是说，你可以自由自在地寻找更好的工作。你就像独立的企业主一样，可以找额外的顾客——你可以找第二份工作，或是在家兼营事业。毫无疑问，你有很多可以改善大家生活的产品或服务，不管你做什么，你都很可能在企业界中服务。如果你内心深处不尊敬企业的尊严与道德性，要成功就难多了，如果《财富》五百强企业领袖被人当成不道德的剥削者，那你也一样，其中只有程度的差别而已。

你很容易想象，如果企业人士身心都确信从商是最好的、最合乎道德的事情，他们可以从中获得多大的竞争优势！除非你清楚地了解自己选择的职业受到这么多人诋毁及其诋毁的程度，否则你不会有机会消除心中潜藏的自怨自艾。我再一次跟你保证，如果你心里在道德上对企业存有一丝一毫的怀疑，你最好找别的事业。

下一步，是找出企业良善与合乎道德的地方。

致富之道

◎ 开始接受两种相关的观念：（1）你从事商业行为；（2）商业行为合乎道德、高贵又有价值。要在你选择的企业中真正成功，你必须了解而且彻底相信正确的观念：你从事的企业活动既良善又有道德。先决条件，当然是以诚实而有尊严的方式开展业务。

◎ 在报纸上写短文，直率地宣称企业高贵又合乎道德，并且说明原因。有机会时，要针对企业的道德与崇高性质发表演讲。

◎ 定期看亲近企业的读物，置身于亲商的氛围中。

◎　看电视或电影时，注意攻击企业尊严与道德的题材，找出这种侮辱，有助于在下意识中帮助你对抗这种东西的影响。

金律二 不要独来独往

在希伯来文里，朋友的含义是恩惠或义务。给人恩惠，可以凝聚与维持友谊，只要替别人做点事情，你就走上了与他人建立关系的道路。

多结交经济能力比你高或低一两层的人，帮助他们达成愿望，你会发现合作力量的秘诀。

元月某个冰冷的晚上，我走出白宫附近的华盛顿旅馆，天气太冷，我只能举起手招一部经过的出租车。我准备到全国记者俱乐部发表我的首场演说。我不知道俱乐部就在转角，坐在温暖舒服的座位上时，我觉得全身愉快。看着窗外冰冷的寒风吹拂着人行道上的垃圾，我对自己愉快的状态深感满意，于是告诉司机："到全国记者俱乐部。"

"先生，就在转角而已。"我心里一沉。在晴朗的天气，走到转角可能不算远，但是那天晚上对我来说，这段距离就好像在北极冰原上走100英里（相当于161公里）一样，一想到要离开舒服的出租车，我就觉得不愉快。我犹豫不决准备要开门，司机随即开口说："等一下，我载你过去。"我觉得自己蠢极了，却很感激。片刻之后，出租车停在俱乐部门前，我正伸手去拿皮夹，"噢！不用了，先生，不用钱，"他说，"我很高兴帮你忙，我看得出你有多冷，反正我祖母总说大家互相帮助嘛！"

我为他祖母默祷，要了一张名片，以便在这城市穿梭时叫他的车，我看着名片上的巴基斯坦名，知道这位底层移民了解我所说的"合伙力量"。他和我建立了关系，我在两天后包他的车到杜勒斯机场（Dulles Airport）。后来我跟他相当熟识，之后我去华府的时候，不止一次叫他的车。赛义德（Sayed）的信仰是伊斯兰教，但他显然了解并奉行第二

条金律——不要独来独往，尽量建立关系，为别人服务。

学习父母，建立关系

犹太教传统上把“十诫”分成两部分，从第一诫到第四诫规范人与上帝的关系，第五诫到第十诫规范人与人之间的行为。第五诫是：“孝敬你的父母，使你的日子在耶和华你神所赐你的地上得以长久。”因此第五诫是从神转到人的部分。换句话说，根据犹太教传统，你孝敬父母不是为了取悦父母，而是为了取悦上帝。这个戒条提供了最原始的大纲，让你学习跟父母以及其他人建立关系的原则，同时阻止你不要把别人看成满足自己愿望的工具。一切都从父母亲开始。

你最先认识的人是谁？其实你不大会记得第一次是什么时候，看到两张大大的面孔对你愉快地笑着，一直要到很久之后，你才知道这两个心满意足、对你轻声细语的人是你的父母。这两个陌生人很快地变成你所有快乐的泉源与安全的依靠，也是最先跟你建立关系的人。难怪在犹太文化中，第五诫规范你跟父母的关系，这也是所有人际关系的基础。古代犹太人对第五诫存有疑惑。第六、第七与第八诫只是简单的命令，警告犹太人不要偷盗、奸淫与杀人，没有说明原因。第五诫却说明了原因，上帝似乎是说，如果你希望长寿，就应该孝敬父母。因此，古代犹太圣人问了一个显而易见的问题：上帝知不知道（几乎每一个人都听说过）有孝顺父母的小孩在悲惨的意外中夭折呢？不错，很多孝敬父母的人很年轻就去世了，上帝为什么要承诺遵守这个戒条会长寿？这样做只会与事实相违背、打击信心。

摩西·迈蒙尼德（Moses Maimonides）拉比说明犹太律法时，解释说其实是由于第五诫本质上跟其他戒律不大相同。信奉上帝，不窃盗、不奸淫与不杀人的人，可能因为外在的动机才这样做。然而，你可能很容

易就发现，遵守第五诫也可能有一个外在的动机。你可能会想："孝敬父母，他们会把我要的东西给我。"你从这一点可能会推论出"对别人好，才能得到我想要的东西"。

但从有些孝敬父母的人英年早逝可以看出，其中一定有深一层的意义。果然，犹太人按照孝敬父母的戒条去这样做时，完全是源于内心深处孝敬父母的欢乐与好处。只有毫无私心地奉行第五诫，才能得到长寿的福报。从统计观点来看这种福报，意思似乎是说：任何教导人民不考虑外在动机，进而和善对待彼此的社会，会形成健康、长寿的趋势。从整个社会的观点来看，也能看出第五诫的因果关系。意外总会发生，但是一般而言，任何社会如果纯粹为了内在欢乐的原因孝敬父母，并且推己及人，那么这个社会的大众会比较长寿。这一点从精算方面可以证实。真的可以证实吗？不错，我们可以从反例来探讨。

幸福长寿的秘诀

以下有一些证据。蒙特利尔心脏病研究所（Montreal Heart Institute）的南希·弗雷瑟–史密斯（Nancy Frasure-Smith）针对222位心脏病人做过一个指标性研究，发现这些人心脏病发作之后，意志消沉的人在发病后6个月的死亡率是积极乐观者的4倍。亚特兰大埃默里大学（Emory University）医学院精神医学教授查尔斯·内梅萝芙（Charles Nemeroff）研究心脏病人后，发现消沉是心脏病人的头号死因。

消沉最关键的因素是什么？贡纳尔·比约克（Gunnar Biorck）博士检查了瑞典马尔默市（Malmo）223位心脏病人后发现，这些病人出院后，最严重的医疗问题是缺乏与朋友、邻居以及家人接触。在这种情况下，孤独感会出现。詹姆斯·林奇（James Lynch）博士在《破碎的心》（*Broken Heart*ssss）一书中也指出，健康跟同伴息息相关。

朋友会带来财富

培养和维持广阔的人际关系不但有益健康，也会带来财富。关系可以带来交易，交易可以带来财富。呆坐着期望富有，不会有任何结果，梦想或念诵自我肯定的经文，更没有成就。只有积极甚至愉快地跟别人互动，才能创造致富的环境。一般而言，大家喜欢跟有关系的人做生意。交易招手才想建立关系，已经太晚。关系必须已经存在，才会发生交易。但是请记住第五诫的教训：孝敬父母纯粹是为了这样做的快乐，而不是为了造福自己。同样地，想要结交朋友，目的不是要影响别人，为自己带来好处，纯粹是为了形成与维持人际关系的快乐。矛盾的是，只有这样，你才有最大的机会让你的生活更为丰富。

看到戴尔·卡内基（Dale Carnegie）把他的书《人性的弱点》（*How to Win Friends and Influence Peoples*sss）的第一篇称作“操纵别人的基本技巧”，让我深感困扰。我知道他的意思不是要显得那么有心机。他的大作很有价值，但是你真的想跟算计着怎么操纵你的人做朋友吗？千万别以为别人不知道你正设法操纵他。

别人态度不诚恳时，大家都可以感受得到。我曾与后来成为美国第42任总统的克林顿有过一面之缘。1992年，我在洛杉矶，在为民主党总统候选人举办的募款餐会上，他生气勃勃而且认真地跟我谈话，却带着某种机械式的风格，同时，他的眼睛不断瞟来瞟去。虽然他假装对我有兴趣，但显然他在寻找能够让他得到更多报酬、更值得他注意的客人。不久之后，他看到这种目标，就敷衍式地祝福我，转身离开，走过去找那个目标。我不是批评政客，但是这次接触让我了解，一个人对人不诚恳时别人会知道。这就是为什么这一点这么重要。这种事情根本假装不来，你必须认识到，只有诚恳、热心，而且认真地对待陌生人，才能把他们变成朋友。

大家常说，要得到你想要的东西，就要给别人很多他们想要的东西。虽然这句话显得相当合理，却严重误导我们。要在财务上成功，方法是满足很多人的渴望或需要，提供他们负担得起的产品或服务。你可能生产或销售计算机软件，或是提供清洁服务，你也可能像专业人士一样，向出价最高的潜在雇主推销你的服务。越多人急于购买你的软件，越多家庭迫切需要你提供的清洁服务，或是越多雇主出价要购买你的销售技巧，你的成功之路就越平坦。看来给别人足够多他想要的东西，你就可以达成你想达成的目标。然而，请记住第五诫的教训：设法把别人需要的东西给别人，目的完全是为了得到自己想要的东西，长期而言是行不通的。别人多少会感觉到其中的外在动机，或许你会发出一种渴望的气息。

表面上，第五诫建议大家不要考虑报酬，尽量跟人建立真诚的关系。实际上，第五诫建议一种矛盾的事情：你开始跟别人建立关系时自私自利的想法越少，报酬越大。

看看下面这个真实的故事。1924年1月2日，正值严冬，住在纽约的理查德·西蒙（Richard Simon）答应去看奶奶，他发现奶奶跟邻居一起在玩填字游戏，两位老太太在漫长的冬夜一起研究《纽约世界报》（*New York Worlds*sss）星期日刊出的填字游戏，问题是，她们通常在星期二就把填字游戏填完了。西蒙坐在那里想了一会儿，问奶奶想不想要一整本填字游戏集，奶奶眼睛一亮，说：“要是有这种东西就好了。”西蒙说服朋友林肯·舒斯特（Lincoln Schuster），一起编辑出版了一本填字游戏集，后来这本书奠定了两个犹太青年创设西蒙–舒斯特出版帝国的基础。

有机会就多交朋友

犹太企业的成功故事中有一个训示：有机会就多交朋友。日常生活让犹太人有一个很好的开始；每天一早，犹太人要到会堂做简短的晨间礼拜，传统的犹太祈祷原则规定，要10个人一起祈祷。想想看，10个人可能不是很多，但是至少有两个人同一天生日的机会却高得惊人。你以为需要730个人，才能保证至少有两个人同一天生日，所以你认为，10个人当中，两个人同一天生日的机会相当低。实际上，简单的计算显示，10个人当中两个人同一天生日的机会高达10%。10是很好的数字，不会多到很麻烦，却也不会少到毫不重要。

同一天生日不是建立关系很好的基础，但我的意思是，除了生日之外，在这10个人中可能有很多更有价值的共同点，尤其是你定期跟这10个人见面，足以建立友谊。假如你出差到一个陌生的城市，隔天一早你到会堂，至少会碰到9个人。在礼拜之后的谈话中，你至少会跟其中一个人找到一些共同点，可能不是同一天生日，却可能是更重要的事情，或许你们两个从事类似或互补的业务，或许其中有人认识你想见的人。

你可能会说，晨祷的目的不是为了认识企业界人士。当然不是！但是请记住，重点是在不自利的环境下跟别人接触。这是为什么参加扶轮社之类的公益组织对你事业的帮助远胜过专业人士的早餐会的原因。这种早餐会唯一的目的是让参加的人交换名片，而扶轮社让大家在关爱别人的环境中建立关系。在业务上，任何后续的好处都不如友谊重要，专业人士的早餐会不能建立关系，只是让自私自利和有野心的人有机会宣扬自己的事业。大致上，这种集会吸引的人绝大部分就像莎士比亚《西泽大帝》的卡西乌斯（Cassius）一样，有着“清瘦、饥饿的样子”。凡是小有成就的人，都会集体避开这种聚会。

扶轮社和类似的机构不同，它吸引各式各样的人参加，包括已经很成功的人。这种机构运作如此顺畅的原因很简单，大多数的人愿意跟想帮助别人的企业人士在一起，不愿意跟想宣扬自己、自私自利的人在一起。祷告礼拜是另一个结识别人的好地方，在这种地方建立关系，不会

沾染自私自利的臭名。参加晨祷的目的当然不是为了事业，却能够帮助犹太人发展事业。但是，对传统犹太社会而言，晨祷只是起点，每一个安息日，在星期五晚上和星期六上午都有礼拜，星期六上午的礼拜经常有庆祝成年的成年礼（Bar Mitzvah），吸引更多人的参加，很多外地的朋友和亲戚都会来。

除了成年礼之外，还有很多愉快的聚会可以参加，如婚礼、小男孩出生的割礼聚会等等。参加远方堂兄女儿婚礼的时候谈生意会不会不妥？当然不妥！参加婚礼时你应该什么都不想，只管为大家带来欢乐的气氛。但是，如果你打电话给一个人希望跟他谈生意，提醒他在上个周末某一场婚礼中碰到过他，却也没有什么不好。另外，犹太人也会出现在不快乐的场合。我们会参加丧礼，而且在丧礼之后一整个星期内，每天都会到丧家聚会，这种场合是最能够凝聚友谊的地方。

如果你不是犹太人怎么办？如果你是女性，不可能参加传统犹太晨祷，怎么办？我写这本书，是为了让所有读者获益。幸运的是，这些原则随时可以变通。我以犹太人为例，说明千百年来犹太人日常生活习惯背后的原则，有助于犹太人成功。你的挑战是抓紧这些原则，加以消化分析，找到自己独一无二的方法，把这些原则运用在自己的生活中。你可能不会定期参加礼拜，却可以随时上会堂，或是参加运动团体或公民团体，与更多的人交往。

还有很多其他方法可以认识新朋友。在只限男士参加的非正式场合中，女性的确不容易接触。但是有其他的场合只限女性参加，例如各式的运动俱乐部和健身房，让女性有很好的机会认识朋友。我认为，女性通常比男性更善于交友。不管你处在什么环境中，我向你保证，你的生活中肯定有认识别人的机会，只是你可能从没留意，如果你好好想一想，就会发现。

找到扩大人脉的机会后，用什么方法最有可能建立关系？希伯来文中，朋友（chaver）这个字可以提示你。在希伯来文里，朋友字根的含

义是恩惠或义务，意思是持续努力创造施恩的机会。给人恩惠，可以凝聚与维持友谊，只要替别人做点事情，你就走上了与他人建立关系的道路。这就是为什么大家一起吃饭时，希望建立关系的人会乐于付账的原因。

持续施惠

每个人都知道礼尚往来的重要性，我请你吃晚饭，事后你写一张谢函；你送我生日礼物，我回送你一瓶你最喜欢的酒；我帮你女儿找到工作，你帮我弄到热门球赛位置最好的票。一方送礼施恩，另一方接受礼物，表示感谢与亏欠。

希伯来文表示“谢谢你”（hodeh）的单词，跟承认或坦白相同，表达谢意等于坦白承认有所亏欠。我接受你的礼物，表示感谢，意思是告诉你，你送我礼物时，给了我一些我没有的东西。我接受你的礼物，表达谢意，等于坦白承认我需要你。如果我需要你，我当时对你就有亏欠。换了一个时间，我可能替你做一些事情，给你恩惠，你接受我的服务时，就对我有所亏欠，这种不间断维持关系的形式好比两个城市之间，靠着连通道路上的车子来来往往，也好比靠着路旁的电话线，互相交换电子信息。

有些人可能会说：“这样太现实了，我们的友谊十分真诚，不需要礼物和谢函，我朋友知道我关心他们，我们不需要这些小东西证明我们的友谊。”这好比认为花不用浇水一样。事实上有人可能认为，可以把花从枝上摘下来，拿到室内增添光彩，不久之后，花凋谢了，这个愚蠢的人才发现，水和根茎、枝干的确有意义，可以维持生命，没有水和根，花免不了都会凋谢。同样地，放弃礼尚往来的朋友，最后会发现友谊褪色，不断地施恩与受惠会培养与维持友谊。

朋友之间施恩受惠的互动方式有两种，一种是单方面的行动，任何一方都可以做，例如送礼。还有别的活动是两个人可以分享的，例如一同看日出，在这种情形中，你可以说日出是礼物，是来自外界的东西，两个人当时会有同样的感动。虽然两种活动都有助于建立关系，培养友谊，第二种情形却相对不好，有些共享的经验对关系没有什么帮助。

假设两个人晚上在同一个房间里一起看电视，我们知道这样对他们的关系毫无帮助，因为他们可能像两个旅客在机场候机楼大厅一起看电视新闻一样，不可能建立任何关系。女性受男朋友邀约，下午一起看足球赛直播，都知道这样对他们的感情毫无帮助。一起健步走，一个人教另一个新技巧，或是送礼给别人，都是能够加强关系的活动。

要知道一种活动或经验能否加强关系，可以评估参与者的角色有多主动或被动，如果两个人都完全被动，耗在这种活动上就毫无意义。但是之后对活动本身的讨论，却是主动的过程，对关系颇有帮助。例如，一起看电影对两个人的关系没有什么帮助，但是看完电影后一起吃晚餐，讨论电影的情节，对友谊就很有帮助。你可以使用这些原则建立关系。

但是请记住，你不能用建立关系扩大事业人脉，而是用关系来丰富你的生活，这一点是最难彻底奉行的地方，同时也是建立关系当中最宝贵的地方。你跟别人建立关系时，不是要找人来用。诚心诚意地建立关系会增加你的所得，同样重要的是，这样做立刻会让你的整个生活更美好。

谋杀与群聚

犹太教传统总是鼓励信徒把城市当成有最多机会为最多人做最多好

事的地方。换句话说，城市有最多创造财富的机会，《圣经》里该隐（Cain）杀害亚伯（Abel）的故事不只是令人痛恨的兄弟阋墙而已，实际上也教导犹太人了解城市。这个故事最后催生了历史上的第一个城市。

首先我们必须了解犹太传统怎么看待该隐的罪恶，是什么事情促使他杀害当时世界四分之一的人？名字里有线索，在他自己的名字里。犹太传统认为，所有的名字都有意义，例如亚当（Adam）的意思是“泥土”，表示他从泥土中出生，夏娃（Eve）的意思是“生命”，表示她是所有生命的母亲。该隐的意思是“得到”，表示他一心一意想要夺取。显然，对该隐来说，世界上最重要的事情是取得财富，这点构成了足够的杀人动机。

亚当和夏娃被逐出伊甸园（Garden of Eden）后，世界上有了死亡，两个人死亡之后，会让该隐和弟弟继承他们所留下来的世界，《圣经》上说：“该隐与他兄弟亚伯说话，二人正在田间，该隐起来打他兄弟亚伯，把他杀了。”在历史上第一件杀人案发生前，有个明显的问题：该隐在田里说了什么？亚伯又回答什么？犹太人的口述传统弥补了文字记录的缺憾。该隐知道，得到全世界，比只有一半好两倍，表示他希望以兄长的身份得到一切。亚伯拒绝了这点，促使该隐行凶，希望达成目的。上帝指责该隐犯了杀人罪时，该隐说：“我岂是看守我兄弟的吗？”

犹太人认为，上帝惩罚人类时，总是罪刑相符，十分圣明。该隐犯了杀人罪时，上帝有什么反应？该隐会被判死刑吗？不会的，他的刑罚是这样的：“你种地，地不再给你效力；你必流离飘荡在地上。”什么？从今以后，该隐可以种地，但是绝对不会有收成，这种惩罚符合杀人罪吗？这其中有一种通用的正义。对犹太人来说，要从土地上致富，只有两个方法。该隐误以为致富之路是减少竞争者，上帝透过惩罚，发给人类的信息是：（1）你可以种小麦；（2）你可以盖购物中心。换句话

说，只有从事农业或从事开发两种选择。然而，要从事开发，先决条件是附近要有很多人，没有人的话，要从土地上致富，唯一能做的事情是务农。

上帝似乎是对该隐说："你希望拥有全世界，得到财富，对吗？你现在拥有全世界了，我命令土地在你耕种时，不再为你效力，看你拥有无尽的耕地有什么用。"这样似乎还不够，上帝还另外增加了惩罚，我们预期上帝会发出符合杀人罪的惩罚，结果上帝告诉想要拥有全世界的该隐，他现在受到诅咒，要在地上流离飘荡，在任何一个地方停留的时间，都不够他交朋友，更不可能建立关系；也不能盖一幢建筑，更不可能盖很多建筑；即使能够盖好建筑，时间也不够他找到房客。上帝在等待该隐的反应，看他最后会不会了解，财富来自很多其他人的互动与合作，而不是杀人。

后来该隐向上帝恳求，说他的刑罚太重，于是他获得了某种程度的缓刑，可以在伊甸园东边挪得（Land of Nod）定居。该隐开始赎罪，设法弥补自己的罪恶。《圣经》接着说，该隐与妻子同房，他妻子怀孕，为世界带来新生命，正好跟他先前犯的错误相反。《圣经》没有提到他妻子的名字，甚至没有提他有没有结婚，犹太人从这点了解到该隐决心重建世界人口。大多数人结婚时，都对配偶承诺说生儿育女不是唯一的动机，这就是为什么大家通常先结婚后生小孩的原因。然而，在该隐的例子里，他主要的兴趣是重建世界人口，这是良好的迹象，代表他了解错误的本质。

接下来是故事的高潮，该隐的妻子替他生了一个儿子，叫以诺（Enoch），该隐立刻着手为儿子建立资产，盖了一座城市！该隐了解了财富的真正来源，他得到的教训十分深刻，因此为儿子命名时，庆祝自己受到的教诲。"以诺"在希伯来文里的意思就是"教育"。该隐甚至把新盖的城市叫"以诺"，犹太小孩从该隐最后得到教育的圣经故事中了解的基本信息是：在人口众多的城市里创造财富，远比在广大无边、寂寞

孤独的乡间容易多了。该隐似乎在问："你想要财富吗？"如果要，就必须住在广大人口聚集的核心，然后开始建立关系。

改善关系

看看美国财富创造的图表，你会发现，随着加强人与人之间联系的科技的发展与应用，财富会随之增加。19世纪发明电报之后，结束了古老的通信方式。在电报应用之前，传播信息最快的方式是派人骑马传信，等到巴尔的摩发现芝加哥小麦过剩价格下跌时，这种信息已经失去效用。电报和四通八达的铁路改变了一切，帮助创造了惊人的财富。

通信的发展确实改造了20世纪，使这段时期成为美国历史上创造财富最多的时代。1920年，美国只有35%的家庭有电话，到20世纪末，很多家庭拥有一部以上的电话。1930年，只有39%的美国家庭有收音机，到20世纪末，几乎每个家庭都有好几台收音机与彩色电视机，包括美国人口普查局所认定的穷人家庭也几乎都这样。

你现在知道为什么这么多的人打高尔夫球。在广阔的球场上打打小白球，可以让大家彼此亲密长谈。打球掩饰了自私自利。问大家为什么跟商业伙伴打高尔夫，答案几乎总是相同：打高尔夫是建立关系的绝佳方法。

知道这点对你有什么帮助？首先，这表示你必须尽量跟其他人互动。虽然现代信息技术的进步，让你即使在地理位置上与世人隔绝，仍然可以经营企业，但搬到遥远的山区可能不是追求经济成就最好的方法。此外，如果你闲暇时喜欢一个人孤独地看书，或是黏在电视机前，现在或许是你开始利用闲暇建立关系的时候了。这样做你会觉得舒服吗？开始时可能不会，尤其是内向型的人。然而，如果你看重钱，你必

须改变，你必须扩大交往，跟你所认识的人强化关系。

绝对不要错过或忽略交新朋友和维持旧友谊的机会。你总是可以接受邀请，参加别人喜庆的事，当然也总是可以陪伴别人的悲伤时刻。换句话说，要持续不断地扩大交往。现代人都很忙，很容易在无形中推掉邀请，错过跟别人在一起的时间。这是个错误。如果你长久以来都拒绝别人的邀请，现在几乎没人邀请你，怎么办？如果你刚到一个地方，怎么办？要建立联络管道有两个方法：一是接受邀请，二是邀请别人。

犹太传统把看似不相干的三点信息结合在一起：（1）亚伯拉罕建立了一个至少两万人的好朋友网络；（2）亚伯拉罕不断邀请朋友到家里来；（3）他大帐篷的四面都开了门。其中的历史意义跟我们要说的事情无关，但是在商业上的教训很有说服力。今天连大型百货公司都吸收了亚伯拉罕的第三个教训，为了让客人方便进来，面对不同的方向和不同的街道，开了很多门。

你也可以邀请客人到家里来，对他们热情招待，扩大你的朋友圈子。热心招待别人是建立关系最好的方法。在餐厅里抢着付账是一种方法，邀请新朋友到家里吃饭是另一种方法。在家里招待朋友比在餐厅便宜多了，在建立关系方面也有效多了。因此在很久以前，当企业考虑雇用某一位经理人时，除了跟应征者深入面谈之外，也要跟应征者的太太面谈，希望知道她在重要的家庭晚餐聚会中，能否扮演好女主人的角色。今天生活变得简单多了，但是仍然需要体认这些原则，运用在实际生活中。

自助助人

要找到交朋友的乐趣。尽量交友很重要，但仅仅这样还不够，你必

须精通帮助别人的方法。例如，假设我今天下午有90分钟的空闲时间，因为时间很宝贵，我希望慎重决定利用时间的方法。我可以看电视上的比赛，但是这样不是很好，只是浪费宝贵的一个半小时。我可以推着除草机，替自己的草坪除草，这样至少对我的健康有好处。我也可以为一家熟悉的汽车经销商写一本手册，这家经销商已经提供了详细的作业状况，迫切需要一本以流程图为基础的作业手册。

替朋友写作业手册是利用时间最好的方法，我告诉你为什么：大约90分钟后，我写完手册，开车到汽车经销商那里把成品交给老板，收到双方约定的350美元。回到家时，我发现我请的除草工人刚刚完工，我愉快地付给他事先谈好的60美元，然后坐在摇椅上思考人生。在过去的两小时，我没有除草，却让两个人都高兴，如果你把希望除草的人算在内，我让三个人都高兴。此外，我还赚了290美元。我可以自己除草，但是除好之后，一定不像专业工人除得这么漂亮。只要你有很多朋友，只要每个人都知道别人最擅长什么，生活就会是一种奇迹。

别当薪水奴

新朋友最先问的问题通常是“你在做什么”，或是“你从事哪一行”，你必须在20秒之内说清楚。此外，你也必须用听来有趣的方式回答问题，这样会迫使对方继续问问题。如果你的答案只是“哦，我替顶好钢珠轴承公司工作”，你就浪费了创造财富的机会。你告诉我的事情其实没有什么意思，你替顶好公司做什么？是董事长吗？负责销售、生产或财务吗？如果你开心地笑着说“我教制造商，主要是教顶好公司如何生产世界上最平滑、闪亮、坚硬的小球”，你可能让我深感兴趣，不说别的，跟表情丰富、对某些事情热心的人互动，本身就有趣多了。如果你只告诉我你替谁工作，听谁的使唤，坦白说，我宁可跟他说话，他看起

来比你有趣多了。因此不管你替谁工作，都要认为自己做的事情很有趣，认为自己在做事业，而不是被事业做。

如果你对自己的工作毫无兴趣怎么办？靠着不喜欢的事情赚钱，好比把一只手绑在背后打拳一样，你必须尽力就你所做的事情培养兴趣。如果不能，我会建议你找一个愿意尽心工作的职位。每种工作都有平淡的时候，但是不管你做什么，你都应该让人觉得你热衷于此，不管是煎汉堡还是经营价值数亿美元的公司。

有人以这种思考方式得到错误的结论，认为只要做自己喜欢的事情，待遇就不重要。我在加利福尼亚州威尼斯（Venice）海滩碰到不少穷人，他们全都向我保证，自己写的是全美最好的剧本，成为伟大的作家是他们的梦想，但是因为作品在商业上不成功，他们都嘲笑自己的想法。他们应该考虑换个工作。

如果你做热爱的工作却得不到酬劳，你应该怎么办？除非你是少数不必担心金钱的幸运儿，否则你可能有两种选择：你应该把自己热爱的工作当成闲暇时间的爱好，或是成为义工；同时，要在你以前压根儿没有想到的领域中培养热情。太多人死锁在少数几种事业中，不知道世界上有极多绝佳的机会。

传统的犹太人了解薪水奴和做事业的人的差别，你也应该这样。你可以当员工，却不必变成奴隶。有一个老故事，主角是两位一开始在同一家铁路公司工作的朋友，20年后他们再度相逢，在路基上挥着十字镐的人，看到老朋友从私人车厢中走下来，看来很发达的样子，他十分震惊。第二个人现在已经是这家铁路公司的老板，他解释说："20年前，你为每小时3.75美元的薪水工作，我却为这家铁路公司工作。"他的意思是，这位朋友总认为自己是薪水的奴隶，十分注重自己微薄的薪水，他却认为自己在做事业，能够把心思放在顾客身上，也就是放在养活他的人身上。

看看热情招呼每个顾客的鞋店老板，他有没有像很多员工一样，觉得讨厌、觉得难过？不，他不会这样想，因为他认为自己在做事业，这些顾客不是他的上司，而是他的上帝。

员工也可以这样做。员工可以，也必须认为自己在做事业，员工必须认为老板是自己的顾客之一。看看我两个朋友在成就和愉快两方面的差别：亨利是大型牙医诊所的医师，工作表现优异；哈维在一家大型飞机制造商的客舱部工作，我记得他是工程师，也是薪水奴。工程师跟牙医师基本上有什么不同吗？其实没有什么不同，但是哈维变成薪水奴的原因，是我不知道他做什么，他从不谈自己的工作；亨利却绝不错过说明自己工作的机会，总是尽量告诉别人，他精通最进步的牙医技术。可以想象在日常生活中，亨利会碰到比较多需要补牙的人，哈维碰到需要大型客机的人则比较少，然而，亨利把碰到的每一个人都当成有牙病、需要他帮助的人。

哈维错过了无数的机会，不是推销飞机的机会，而是推销自己的机会。我在哈维服务公司举办的社交晚宴中碰到两个有可能跟哈维做生意的人，可惜他们不知道哈维从事哪一行。我想哈维是波音公司（Boeing）的工程师，因为他向这两个人这样介绍自己。错了！哈维其实从事的是把蓝图变成成品的业务，只是他不知道这一点。他目前最大而且唯一的客户是波音公司，他误以为波音是他的老板，不是他的顾客，谁在乎呢？我在乎的是哈维替波音做什么，可以替别人，例如这两个人做什么。

两个人都提到，他们迫切需要生产工程师，其中一个人是全国性的行李制造商，另一个人是塑料真空模型机械制造商。两个人都可以用波音两倍的薪水雇用哈维，也可以给他更好的工作保障，不像波音一样经常裁员（约4年后才重新雇用）。可惜哈维只是“员工”，他没有替自己的公司寻找新顾客。

骄傲地推销自己

总之，本书的第二条金律，就是交很多新朋友，设法帮助他们，确保他们都知道你有什么方法可以帮助他们，而且知道你乐于这样做。很多像哈维这样的人不愿意说明自己的职业，我认为这有时候是英式势利残留的影响所致。过去在英国，赚钱维生的人通常是“比较低下的阶级”，他们觉得继承财产然后把钱挥霍掉则高贵多了。第二次世界大战前的英国，骂人最恶毒的话是：“哦，他只是个商人。”真正明智的人应该对自己的谋生方式，对自己做的事情和自己的能力深感光荣，而且乐于这样做。这样会带来很多机会。

欧洲的犹太人虽然碰到各种不利的状况，需面对文化与管理上的问题，但是在财务上却很成功。他们克服其中一些问题的方法是把自己所经营的商品作为自己的名字，向大家表示他们有什么方法帮助别人。雅各布·格莱泽（Jacob Glazer）是村子里的玻璃匠[注]，伊萨克·德鲁克（Issac Drucker）是印刷商，约瑟夫·戴蒙德（Joseph Diamond）是珠宝商，温博格（Weinberg）产销葡萄酒，费勒（Feller）是鞣皮厂老板，施奈德（Schneider）的意思是裁缝，库珀（Cooper）的意思是做水桶的人，沃瑟曼（Wasserman）的意思是卖水的人，大家对于用名字说明自己的工作或谋生方式一点儿都不难堪。

一直到今天，新认识的人问的第一个问题通常还是“你做哪一行”。这是个很合理的问题，因为问的人真的想知道你能替别人做什么事情。你能够帮别人什么忙是你身份的一部分。犹太人一向很快地说出自己的行业，这样别人在业务上联络起来方便多了，这点可能是犹太人在事业上以积极进取著称的原因之一。让别人知道你的职业对大家都有好处，不必隐瞒或难为情。

慎选朋友与顾客

你可能常听人说顾客永远是对的，但这句话也不可靠。你从来就没有碰到过真正讨厌、明明不对仍无理取闹的顾客吗？反过来说，你自己是不是恶劣的顾客？诺德斯特龙（Nordstrom）发现并非所有顾客都是对的，该公司旗下的百货公司发现，公司贴心的退货政策偶尔会被利用，顾客把衣服买回家在特殊场合中穿过后，就把衣服退还给公司。这种顾客并非总是对的，公司现在用最新的技术筛选这种顾客，设法"鼓励"他们到别的地方购物。

美国传呼网络公司（Paging Network Inc.）是另一个例子：几年来，这家公司为了争夺市场占有率，免费送客户呼叫器。1998年，公司开始赶走那些只收很多信息却支付最低基本费用的用户。1998年底，传呼网络公司赶走了将近50万个对公司获利没有贡献的顾客。

还有一个例子。联邦快递（FedEx）在1997年针对占运量大约10%的30家大客户分析业务回报率，发现某些顾客，包括一些经常要求送货到家的顾客，没有像当初谈判折扣费率时承诺的那样带来足够的营收，因此联邦快递采取攻势，要求某些顾客付较高的费率。少数顾客的费率增加了两位数字，有些大客户拒绝退让，联邦快递请他们另寻高明。

以顾客永远是对的这种简单信念来经营复杂的业务，注定会失败。你应该先评估有关的交易和顾客，就可以像上述公司一样判定对方是不是真的好顾客，如果对方是你愿意继续交易的对象，才是好顾客。

怎么跟这种顾客建立关系？假设你认定顾客永远是对的，顾客过于离谱的时候，你会觉得讨厌，你不应该告诉自己和员工"顾客永远是对的"。应该设法告诉他们服务的原则，顾客可能是错误、讨厌或丑陋的，但是如果你决心争取或维持某位顾客，这表示不管顾客是对是错都不重要，重要的是你的态度。我认为你可以修正自己的态度，打动顾

客，不必一直坚持“顾客永远是对的”。

服务不代表卑屈

请记住，尊重对方不表示不尊重自己，服务不表示奉承。我谈到服务时，是指在心中灌输热爱服务的态度，在服务别人当中找到快乐。我主张服务应像长跑选手一样。长跑选手在最初几英里时，每踏出一步都很痛苦、很困难，然后突然之间，大家都熟知的长跑乐趣出现了，接下来的几英里，你觉得自己几乎毫不费力。学习如何服务他人，也会让你得到相同的快乐。

2001年“9·11”恐怖袭击后的几个月里，每个人都有这种感觉，突然之间，每个人都开始了解服务真正的意义。美国人谈到消防队员冲进燃烧的大楼执行救人任务时，眼眶都会湿润，出现镇定却茫然的表情。勇敢的救火队员背着50磅的设备，冲上60层楼，他们心中一定想到自己可能无法生还，他们为什么还要这样做？是为了600美元的周薪吗？不是，他们这样做是为了服务大众。突然之间，服务有了真正的意义。

这点跟你服务顾客看似毫不相关，但其中只有程度上的差别。如果不相信别人值得服务，就是不值得服务；如果你相信别人值得服务，你就可以冒着生命危险救他，也可以跪下来帮顾客试鞋；如果你认为别人不值得服务，你绝对做不好服务。

浸信会信徒马里安·韦德（Marion E.Wade）在1947年创立了服务大师公司（ServiceMaster Corp.），主要任务是“尽其所能崇奉上帝”。韦德认为，经营企业获利跟崇奉上帝不冲突。他著书说明自己以《圣经》作为经营事业的指导方针，几十年来，每一位新加入的经理人都会收到这本书。虽然很多人对于把上帝跟利润掺和在一起不以为然，服务大师的

年营业额却很快成长至60亿美元，变成《财富》五百强企业之一。他们所做的一切都尽善尽美，2000年年初，服务大师开设网站，让顾客可以在网站上直接选择他们需要的服务。

2001年，服务大师首次外聘非信徒担任CEO，不过新CEO乔纳森·沃德（Jonathan Ward）不愿修改运行多年且极为顺畅的企业文化。这家公司是热心服务的典范，连公司的信条都是“我们以服务为荣”，加上公司热烈拥抱基督教以及基督教服务的传统，这对公司的成功显然有帮助。“服务大师”名字本身就表示公司乐于服务。1989年，《财富》杂志把服务大师列为美国最优秀的服务业者。1998年，《纽约时报》引述《金融时报》（*Financial Times*sss）的说法，把服务大师列为世界最受尊敬的企业之一。这家公司提醒我们，要精通服务，内心必须有一些信念，如果你不能接纳别人值得你真心服务的观念、认定服务不会贬低身份，你永远无法精通服务。

一家叫事工协会（Avodah Institute）的宗教与教育非营利机构所列的地址，跟服务大师公司总部相同，这点让我很感兴趣，因为“事工”是希伯来文，意思是“侍奉”，用“侍奉”这个字眼儿形容以仆人的身份服侍别人，也形容用祈祷侍奉来服侍上帝，今天连英文都保留这种用法，犹太教和基督教都说到教堂去“侍奉”上帝。你不必是基督徒或犹太人，就可以变成真正的服务专家，每个人都可以从这种犹太人传统中学到一个有用的原则：当仆人或替别人服务一点也不可耻。

为什么希伯来文用同样的字眼儿说明侍奉上帝和服务别人性质相同？因为地球上所有的生物中，只有人类会做这两种事，只有人类会崇拜上帝，只有人类会决心服务同类。这样做不是出于盲目的动物本能，而是像纽约的消防队员一样，出于爱心、利他以及决心服务的信念。没有一种动物曾经“服务”另一种动物，为别人服务是人类的本质，也是追求事业成功的基本要领。

爱别人

希伯来文的“爱”（ahav），让我们更深入了解服务的重要性，这个字实际的意义是“我布施”。我一位过世的老师西姆哈·沃瑟曼（Simcha Wasserman）拉比曾经在感恩节那天一个一个问学生，问他们是否喜欢火鸡，趁机考验学生。他会等一位毫无警觉的学生回答“我爱火鸡”时，就对这位学生说：“不，你不爱火鸡，如果你爱的话，你就不会吃火鸡，你爱的是自己。”他还会补充说，当年轻男性告诉一位他不打算娶的年轻女性说“他爱她”时，意思跟爱火鸡一样。

古代犹太人爱的模式不是“我从你身上得到”，而是表示“我给你”。爱别人不光是热情汹涌，更重要的意义是给予别人、服务别人。上帝希望你爱别人，你透过服务表达爱心，上帝就会给你报答。纽约肯尼迪机场有一个典范可以代表真正的服务，它是一个由专家经营的擦鞋摊。我在肯尼迪国际机场换机时，会高兴地走上半英里路，到这位专家设摊的航空站，他不但让我的鞋子闪亮如新，也免费教导我跟服务有关的教训。他不但是鞋子专家，对人性的观察也很敏锐，我坐在他的椅子上，他会告诉我哪些旅客要去开业务会议，哪些旅客要回家。他对自己的工作十分满意，因此也让我和所有其他热心的顾客觉得相当满意。

因此，当他告诉我他在纽约地区拥有14家擦鞋摊时，我一点也不意外。他也是成功的投资人，据他说，原因之一是对他感到满意的顾客有时会给他明牌[注]和有价值的建议。他解释说，他不需要工作，他只是热爱这份工作。有些人可能会说，那是因为他已经相当富有了，擦起鞋来才会觉得相当愉快。我却认为这混淆了因果关系，我觉得他会变成富有的人，是因为他乐于为别人服务。

乐于服务还有一个典范——纽约大厨兼餐厅老板德鲁·奈波伦特（Drew　Nieporent），他从1985年开设第一家餐厅之后，后续开设的餐

厅没有一家失败。他现在拥有7家餐厅，5家在纽约，一家在旧金山，一家在伦敦。他的成功秘诀就是服务。他所说的服务是善待常客，对待新顾客像常客一样，为别人烹调食物和上菜是真正的服务。他从哪里学到这一点？他说是念高中时在麦当劳煎汉堡时学到的。如果你曾经想过麦当劳为什么会成功，原因就是善于激励最低薪的青少年乐于穿着制服为顾客服务，同时还经常培训员工了解服务、质量、清洁与光荣的意义。

学会从服务别人当中获得乐趣和满足，你就除去了成功之途上的一个重大障碍。只要你记住我先前的提醒，变成一个全新的人，这样就容易了。学会热爱服务别人的秘诀是发展出谦卑的个性，这样会替你赢得很多新朋友，同时取悦所有老朋友。谦卑不表示你认定自己很卑贱。世界上有很多没有价值的废人，但你绝对不是，你在看这本书，就证明了这一点。相信自己是没有价值的人，违背了你多年的辛苦努力。虽然你确实是有价值的人，但要避免傲慢，就是要承认你的成功与成就并不完全是你的功劳，你只是很幸运地在一个容易生存、有无限机会的国家出生与成长，连你念书和第一份工作时表现出的纪律性，都不完全是你的功劳，可能是因为你的基因很好，或者你一路上获得了很多热心、慷慨的帮助。

每天找一段宁静的时刻沉思，谦卑地体认有哪些人与事有意或无意地帮助你有了今天。经常这样练习，你不但可以面对现实，也比较容易培养更谦虚的言行。开始这样做之后，你就可以解决服务的问题了。服务别人不再让你生气，也不会伤害你的自尊。

服务与接受服务

学习坦然接受别人的服务，是学习安心甚至快乐地为人服务的方法。餐厅、出租车、服装店是一些你可以体验服务、训练自己欣赏一流

服务的地方。给小费是表现你感谢服务的做法。旅馆业的高级经理人告诉我，美国人比任何国家的人更愿意在旅馆房间中留小费给负责清洁服务的员工。这样能够看出服务的好坏，也有助于提供良好的服务。我注意到有些在餐厅吃晚饭的人，对于给服务员小费觉得不安，他们比较喜欢加计服务费的可怕制度。

我不喜欢这样，我希望能够亲自为自己得到的良好服务致谢。要变成好的服务员，需要真正的专业，“跑堂”这个字眼儿由比较现代、没有性别色彩的“服务员”一词取代，可以说明专业的真谛就是服务。有趣的是，从美国独立战争之后，美国人的平等观念让大家很少使用“阁下”（Sir）这个字眼儿；比较常见的用法是喊“阁下”以引起服务员的注意，还有哪一点可以更清楚地说明美国人尊重为他们服务的人？

可预期的重要性

在你的专业表现中，要以可以预测为目标，这样会大大增强你对别人的价值。每个人都喜欢熟悉的东西，而不喜欢陌生的东西。20世纪下半叶，连锁加盟的观念极为成功，原因之一是能够提供熟悉而且可预期的东西。在连锁加盟出现前，商务旅客可能到任何小镇的旅馆去，却无法预期会得到什么样的待遇，得看旅馆主人的心情而定；房间和旅馆的舒适程度如何，也完全仰赖运气。接着，假日旅店（Holiday Inn）开始在每个城镇出现，客人争相投宿，宁可多开一段路程到有假日旅店的城镇。为什么？因为这家旅店标准化了，旅客事先知道一切会跟前一天投宿时一模一样；进门时的招呼、费率和舒适程度完全跟你的预期一样，你认得墙上的画、垫在抽水马桶上的纸，甚至电灯开关的位置。这种可预测和熟悉让你安心，而意外和奇怪会让你焦虑。为了利用这个原则，你应该努力让你接触的人觉得你相当可预测，而且让人熟悉，每个人都

曾经跟无法预测和怪异的同事工作过，向他们提出要求或建议时，不知道他们会怎么反应。

所有人际互动都以可预测为基础。在美国任何城市开车跟在罗马或里约热内卢开车截然不同，原因就在于在美国开车是可以预测的：美国大多数的驾驶员遵守道路交通安全规则，规则的最高目的是确保可以预期。通过闪着绿灯的交叉路口时，你几乎不必慢下来。在很多国家里，绿灯经常只有参考价值，你不知道自己会不会被闯红灯的卡车拦腰撞上。

在你的事业生涯中，可预测也会为你带来好处。加州棕榈泉（Palm Springs）或佛罗里达州布罗瓦郡（Broward County）的银行与金融服务业者都知道为退休老人集中的小区服务时，用老面孔和熟悉的环境迎接走进来的客户很重要。病人决定要不要进行复杂的牙科治疗时，如果面对熟悉而可靠的面孔，比较容易做出决定。

同样地，不管你从事什么行业，都要表现出可以预测的特性，绝对不要对同事和顾客表现出情绪的起伏，不要让人发现你的心情时好时坏，这就叫作“专业”。顾客如果有选择，都不愿意跟情绪变化不定的人打交道。

本章最重要的教训是：要在事业上成功，就要跟别人来往。现在你要问自己，哪种人比较容易交朋友？是绝顶聪明的学者，还是比较纯朴、普通的人？聪明绝顶的人当然有可能热情而友善，但是很少。极为聪明的伯克希尔·哈撒韦公司（Berkshire Hathaway）董事长巴菲特，用热情与平易近人掩饰了绝顶聪明，他备受爱戴，同时也很聪明、富有。总而言之，大家欣赏绝顶聪明的人，跟他们相处时，却不觉得特别愉快。想一想，“心机重”“自作聪明”和“小聪明”的说法都让人不愉快。你可能很幸运，有很好的父母，基因很好，智商很高，但是如果你在事业上取得了成功，不是因为大家认为你很聪明，而是因为大家喜欢你。有一句老话说：“没人在乎你知道多少，除非他们知道你关心他们。”这点

出一个问题，就是你如何表现关心、表现让人可以感受到的真正关心。其中有一个微妙而重要的差别：设法装出关心别人的样子是本末倒置的做法；要由衷关心，再表现出来让人感受到，才是人际沟通中最重要的一环。

了解以下重要事实，会让你更容易培养和散发出可以让人感受到的真正关心。这个事实是，不管直接或间接，你的福祉都跟你在社会交往中的每一个人息息相关。为了在广大无边的人际关系网中如鱼得水，了解自己会对你有帮助，之后我们就会谈这一点。

致富之道

◎　培养新关系。这样会帮助你在事业上成功，也会在生活中的其他层面有所帮助。交朋友时，别想影响别人或从中得到好处，而是为了从交往中得到快乐。只有这样做，你才有最多的机会让生活变得更丰富。

◎　在与工作相关的人交朋友时设法用其他场合，例如在会堂、聚会所或健身俱乐部中交朋友。努力培养关系，跟别人谈话，找出理由，用各种通信方式保持联络。

◎　用热情和诚意跟不认识的人建立关系，把他们变成朋友。心意不诚时，每个人都可以感受得到。长期而言，靠着以满足别人需求的方式交换得到你想要的东西是行不通的，别人会察觉出这种动机，原因可能是你表现出来的急切之情。表面上，本书的第二金律告诉你，尽量多跟别人建立诚心诚意的关系，不要考虑回报。矛盾的是，第二金律实际上是告诉你，你所获得的报答与自私自利的程度成反比。

◎　一定要让认识你的人知道你可以帮助他们，而且乐于帮助他们。犹太人一向很快说出自己的行业，这样别人在业务上要跟你联络时会方便多了，这点可能是犹太人在事业上以积极进取著称的原因之一。让别人知道你的职业对大家都有好处，不必隐瞒或难过。

◎　仔细选择事业伙伴。如果你不希望保有某种顾客时，“顾客永远是对的”就不正确。如果你不希望跟某种人做生意，不必迎合他们的期望和要求。

◎　从服务别人中找到快乐。你认为别人不值得服务，就是不值得服务；如果你相信别人值得服务，就可以冒着生命危险救他，也可以跪下来帮顾客试鞋。如果你认为别人不值得服务，你绝对做不好服务。学会热爱服务别人的秘诀是发展出谦卑的个性，这样会替你赢得很多新朋友，同时取悦所有老朋友。

◎　表现出可以预期和专业的样子。每个人都会偶尔发脾气，但是你不应该让脾气压倒专业表现。大多数顾客不希望跟脾气不稳的人打交道。要追求事业上的成就，就要跟别人交往。如果你真的能在事业上成功，不是因为大家认为你很聪明，而是因为大家喜欢你。

---

1. 英语中glazer的含义等同于glass cutter，意思是切割玻璃的人，也就是玻璃匠。——编者注
2. 明牌指彩券开奖前媒体或消息灵通人士预测的中奖号码。——编者注

金律三 不要迷失自我

犹太教跟很多其他信仰不同，不主张听从感情的指引。犹太人知道感情可能拖着你走向毁灭，你最好也培养这种心态。

要改变别人对你的看法，首先要学会用别人的眼光看待自己。

几乎每个人都在经营事业。你要营销自己的时间、技术、经验、个性和其他特点，你要取悦顾客、领班、员工、同事、老板或病人。你可能不了解这一点，你自己就像一家公司，你是董事长，你的配偶和你信任的、会跟他讨论事业生涯的朋友，都是不领薪的董事会成员，你可能把会计师，甚至把医师都拉进来，他们和很多人全都影响着你这家公司的发展。

你遭到裁员了吗？当然不是，你只是要到别的地方，营销你自己的服务。你要接受新的技术训练吗？其实你只是要寻找新产品向顾客营销。的确如此，你的确在经营事业。认定自己在经营事业，而不只是员工，会带来很大的好处，你会得到很高的安全感，不再受制于老板起伏不定、阴阳怪气的想法。最后，你会发现自己大大改善了控制财务的能力，而且在下次加薪之前可以做非常多的事情。

当然，这也表示你必须负起人生和事业生涯的责任，在态度上必须有一些调整。过去你会认为，找工作是最后的目标，然后老板要负起一切责任，给你薪水，告诉你该做什么，纠正你所犯的错。错了！大部分的专业人士都不是这样看待自己的工作的，你要负起大部分的责任，找出很多做事的方法，证明老板发给你的薪水实在太少了，必须找出最迫切需要做的事情，然后把事情做好。犯错时，你自己必须知道，而且也要让老板或领班注意到。哦，我的意思是让你的顾客知道。找工作只是

起点，现在你必须在这个工作上成长，持续找到新的领域，扩大自己的责任，而且设法增加自己的用处。如果你的工作不能让你成长，那么就辞了吧，找一个不会限制你发挥潜力的新工作。

你必须了解不管你做什么，其实都是经营事业，追求成功。你在事业生涯中所提供的东西、追求的过程，都没有你如何经营事业的方法来得重要。你是否经常超出顾客的期望，提供更多的东西？你有没有注意广告或营销，也就是说，维持“你这家公司”的名声？是否努力维持客户关系？不管你做什么，不管你的学历高低、成绩好坏，最重要的问题是，你是在经营事业还是仅仅打工而已？如果你是管理别人的经理，也适用同样的原则，要给手下成长的空间，教他们把自己看成独立经营的专业人士。

了解每种专业技术

你有没有想过，有些律师赚很多钱，有些拿到同样学历、出身同样著名法学院的律师，却看起来快饿死了？成功的律师记得的案例不会比不成功的律师多，念书时的成绩也不见得很好。为什么有些医生业务兴隆，而有些医生只能勉强维持温饱？成功的医生不见得比其他医生更了解医药。事实上，大多数人很可能没有足够的医学知识来根据医术评判医生，也不太可能查对医生念医学院时的成绩排名。我知道自己绝对不会这样做，也知道我对医生的信心跟他念医学院时的成绩毫无关系。

你在日常生活中很少只根据技术或学历选择医生、律师、水电工和汽车技工，实际上，你是根据他们的操作或经营技巧选择的。他们的事业是否成功，要看他们如何经营、如何营销、如何建立名声和地位而定，不是由二三十年前的学业成绩决定的。你对过去的学习成绩无可奈何，对你现在的工作也好不到哪里去，但是你可以改变看法，可以极为

有效地永远改变看法。你可以从今天起改变跟别人互动的方式，你要靠别人帮助获得成功，但是其中大部分事情都是你可以掌控的。

你的事业成功与否由自己决定

如果你想学习如何操作食物调理机或直立钻床，没有问题，我可以很快地告诉你该按哪些按钮，因为任何机器对于同样的控制按钮反应都相同，都可以预测，不管是圣人还是罪人、江湖郎中还是英雄按下按钮，机器都不会知道差别，每次都会有同样的反应。但是，你在经营自己的事业时，不是靠着跟机器互动，而是靠与人互动致富；跟人互动时，不是靠着按按钮。你有没有注意到，大家通常乐意配合某一个人所提出的要求，但是对另一个人的同样要求却不大合作，有时还会暗地里破坏。

当第一种人比较好，因为你是跟人互动，不是跟按钮互动。跟在精神上相合的人互动，最容易建立关系。学习如何在精神上跟别人相合，不像学习按按钮那么简单。你做任何交易，例如买车前，难道不是先看业务员是否能够让你安心吗？只靠高明的销售技巧还不够，你很快就可以看穿。实际上，你决定跟业务员交易前，都会设法了解他是什么样的人。跟你打交道的每一个人，包括你的员工、顾客和上司，都会设法了解你到底是什么样的人，你也应该设法了解真正的自我，只有这样，你才能够自我调整，改变别人对你的看法。

犹太教义教导信徒要调整自己，追求最大的效果。古代犹太文学中有一整套叫作“穆沙”（Mussar）的东西，意思是重新导向，教导信徒如何变成不同的人，而不只是采取不同的行动。这套文学作品提供一种精神上的观点，让你可以不受突出的自我左右，更清楚地认识自己。这套精神上的工具可以帮助你跟别人更有效地互动，最后获得更多的利益。

你是自己公司最重要的员工

长久以来，我愉快地享受胜利，却也要承受痛苦的失败。要找出和感谢很多帮助你获得胜利与成功的人并不难，因此，胜利教导我宽宏大量，失败使我学会谦虚。我可以告诉你原因。起初我很难看出是谁促使我走向失败，最后终于找到了，所有跟我合作过以及为我服务的人当中，有一个人应该为我承受的每一次失败负更多的责任，你很可能已经猜到是什么人了——就是自己。

经营每一个机构时，训练都是重要的一环。不管是销售机构、牙医诊所还是连锁汽车维修厂，工作人员都需要训练。我觉得不应该叫作“训练”，应该称为“教导”。两者不同的地方是训练适用于动物和机器人。人有很多地方胜过动物和机器人，其中一点是人只要学会大原则和目标，就能发挥创意和生产力并采取行动。动物和机器人必须接受程序或详细的训练，才能对每一种预期状况做出相应的反应。因此，虽然很多机构把这种计划称为“训练”，实际上，经营所有机构时，教导都是重要的一环。

人必须先学习基本的沟通能力，必须能够读写，再以容易了解的方式传达给别人，然后学习符合自己在机构中角色的特殊技能。此外，在这个过程中，人也必须学会职业中道德层面的东西。这表示人必须学会不管心情如何，每天都要上班，要学会接受命令与批评时却不产生不满的感觉或抗拒行为；必须学会负责、理性地行动，要避免职业中无数的诱惑。每一个老板和上司都要要求所有员工学会这些东西。

如果你没有员工怎么办？是否就避免了教导员工的责任？当然不是，不管你做什么工作，在哪里服务，你至少有一个员工，就是你自己。你这一个特别的员工比任何一个人都更能帮助或妨碍你达成目标，因此你这个员工必须以最高的效能发挥作用。谁也不能为你的失败负

责，你必须亲自负责教育的员工就是你自己。

你是自己最重要的学生

虔诚的犹太人每天要念下面的这个句子三次："你必须教导子女成功与过好日子的重要原则。"犹太传统指出，在《塔木德》的这个句子中，省略了你自己，这个句子应该是："你必须先教导自己成功与过好日子的重要原则，然后教给子女。"

其中的教训很清楚，如果你有员工，你要教导他们的时候各方面都要超越他们，如果你没有员工，你很幸运，一开始你就领先了。认为你是自己最重要的员工，需要不断地教导和监督，看来似乎很难。你要怎么做才能习惯观念和现实并存的状况？要把自己看成两个不同的实体，不要担心这样会引发所谓的多重人格症（Multiple Personality Disorder），这种情形像生活中很多领域一样，只是程度上的差别。

多重人格症的三种诊断标准如下：

1. 身上存有两个以上不同人格，在任何时间里会有一个人格居主导地位。

2. 居主导地位的人格决定个人的行为。

3. 每个人格都很复杂，具有其特有的行为模式与社会关系。

你可以像大多数人一样，认为自己拥有两种不同的人格，也可以称为两种不同的冲动；任何时间里，只有其中一种居主导地位，只要知道两种冲动中哪一种居主导地位，大致就可以知道你在特定状况中会有什么行为。每一种冲动都很复杂，都能够用复杂的方式说服你自己，每一

种冲动也都具有独特的行为形态。其中一种可能鼓励你到体育馆健身，另一种可能拉着你去买糖果。每一种冲动都拥有自己的社会关系，其中一种跟配偶、子女和同事互动，另一种却跟飞机上旁边的人互动。

犹太人成功的关键之一，是听从头脑的指示不断地奋斗。犹太教跟很多其他的信仰不同，不主张听从感情的指引，却帮助信徒坚持遵照头脑的领导，不理会感情的诱惑。犹太人有一种根深蒂固的观念，知道感情可能拖着你走向毁灭，你最好也培养这种心态。

让明智的冲动主宰自我毁灭的冲动

你在下意识里承认自己有这种二元化的现象，每次你说“头痛”或“身体不舒服”时，到底是哪一个“你”？了解在自己的身体之外，还有一个“你”，这个“你”可以称为灵魂。亚伯拉罕·托斯基（Abraham Twerski）拉比说过一个瘫痪的女性参加婚礼的故事，她说：“我跟每个人一起跳舞，当然，我的脚不能移动，但是我用手指在桌上跳舞。我瘫痪后并没有改变，仍然像过去一样，是同样一个人，只是这个人困在瘫痪了的身体里。”托斯基说：“这位女性认为身体只是皮囊，不见得要受身体变化的影响。同样地，你不理会身体的要求，就不会剥夺‘人’的需要，因为真正的你可能不要身体渴望的东西。”

想要提高所得，聪明的做法是遵照头脑的指引，而不是感情的拖累和欲望的驱使，这样做会使你变得更能做预测，表示你拥有一般人所说的“良好判断”。被人认为拥有良好判断，会让你变成更有吸引力的贸易伙伴，不管交易是就业面谈还是筹组摩天大楼的建设团队。交易会创造财富，你必须大幅提高你参与交易的次数，每个人都必须这样做。这表示你必须尽量提高自己的吸引力，变成可能的贸易伙伴。我说的是真正有效地改变自己，这种改变会促使你在经济领域中开启无数交叉纵横的

致富之路。这是否表示犹太人从来不犯愚蠢的错误、破坏自己的人生？不是，绝非如此。没有什么事情可以保证你的人生，但你越能够把局面变得对你有利，就越能大幅提高成功的机会。你要养成冷静批判自己，甚至谴责自己的习惯，大大降低别人批判和谴责你的机会，从而大幅提高你在事业上成功的机会。换句话说，别人认为你批评自己跟批评别人一样严厉时，你跟别人合作或领导别人的能力会大为提高。

如果你有能力让跟你一起生活和工作的人看出你遵循内心崇高信念的指引，会让别人把你当成领袖，最后会把你变成真正的领袖。做不到这一点，有时候你可能会遭到致命的失败，至少在经济领域中会这样。

听从良知

下面有一个例子。25岁的菲利普·波特（Philip Potter）在华尔街著名券商摩根士丹利公司（Morgan Stanley）担任分析师，事业成功，赚了很多钱。在纽约股市创下十年来最大跌幅的前几周，《纽约时报》财经版上刊出一篇报道，详细说明这位年轻人奢侈的生活形态。波特自称是“高档消费者”，愉快地陈述他在公园大道上的公寓、50寸的电视机、定做的西装和昂贵的劳力士表。《纽约时报》记者说他是华尔街的奇才之一：赚很多钱，也拼命花钱。

但是这时市场紧张兮兮，投资银行对于“客户的游艇哪里去了”（编注：美国某农夫至纽约华尔街观光，旅游团行经纽约长岛码头时，导游为解说华尔街金融成就，一一介绍数不尽的豪华游艇，“这是某某股票经纪人的”“这是某某银行家的”“这是某某分析师的”……农夫冷不防问了一句：“那客户的游艇哪里去了？”）这种笑话特别敏感。摩根士丹利跟大多数公司一样定有公司手册，其中包含所有员工必须签名的行为准则，准则中有些警告，例如：“除获得公关部门之许可，不得自称摩根

士丹利员工。”行为准则也规定：“摩根士丹利不希望员工接受个人专访，讨论跟‘生活形态’相关之话题。客户和公司以外的人尤其可能认为，这种报道盲目自大、不合乎专业形象。顾客在持股暴跌时，真的想看见营业员奢侈生活的报道吗？能力很强、收入超高的营业员真的需要这种明确的政策规范吗？看来有些人需要。

你应该会认为，既然摩根士丹利已经有了明确的政策，应该可以阻止聪明的员工让公司难堪。但是耶鲁大学毕业的波特显然无法自已，用这种愉快而没有限制的方式接受了《纽约时报》的专访。他成名之后隔天就向摩根士丹利“辞职”。但是这个笑话不断地流传，好多天里，华尔街到处都是嘲笑声。在接下来的好几个星期里，摩根士丹利的高级主管犹豫不决，不知道该不该付给不能预测市场下跌的分析师这么高的薪水。

波特当然很富有、很聪明、教育程度良好，而且相当精明。他不会不清楚公司准许他接受哪一种报纸专访。我们可以认定他了解公司的政策，也了解行为准则，但是他像很多受过良好教育的成功专业人士一样，做出摧毁自己的行为，也严重伤害了公司。问题在于波特像其他很多人一样，缺乏所谓的性格力量，不能抗拒做错事的冲动。换句话说，他的正面冲动无法控制负面冲动。

自我毁灭的行为在短期内通常具有极大的吸引力，性格能力中的一环是能够坚定地延后满足，有时候是无限期的延后满足。比如避免冲动性的购物，保持运动、健身的习惯，或是拒绝可能毁灭自己的奉承以及任何其他诱惑。“抗拒诱惑，听起来可能有点老掉牙，却是重点，如果做错事不能让你觉得很愉快，你随时都应该明智地行动，如果负面冲动不能让你的伙伴觉得愉快，就应该用正面的冲动去克制。”

明智的行为如此困难，原因之一是每个人想犯错时，在情感上都会有一番拉锯。波特可能很希望看到自己的名字出现在《纽约时报》上，知道亲友会看到他的成功，良知的力量很可能反对他这样做，只是力量

变得越来越薄弱。更难的是，一旦你选择了一种行为方针，你的感情就会影响头脑，立刻认为你想采取的行动不但明智，而且崇高。

把这种道德上的冲突看成两种冲动的角力，有助于你了解问题。有什么方法可以帮助你只做明智的决定？你要把这种情形当成战争，在所有的战争里，你必须了解敌人和敌人的目标，这样才能提高战斗力，也会增强打败敌人的决心。要努力知道敌人的一切，让敌人突然间变得不那么可怕。你的敌人是谁？谁对你的雄心壮志和美梦构成最大的威胁？我先前提到的负面冲动是你最大的敌人，你必须了解这一点。

但是你也可能变成自己最大的助手。请记住，要把自己当成两个人，其中一个极为聪明、理性，而且致力追求长期福祉，另一个却游说你追求短期欢乐。你的一部分鼓励你自制、奋发，另一部分却拼命地说服你做你真正想做的事，唯一的问题是：应该听谁的？

在你希望领导别人之前，你必须先培养领导自己的能力，你会很惊讶地发现，别人很容易看出你有没有性格力量。想想看，你多么容易看出别人是否有这种力量，如果你立刻承认自己的无知，别人很快就会原谅你，却不大能原谅你的性格弱点。华尔街奇才波特受到同业轻视，是因为弱点，不是因为他不理会规则。反之，你希望获得尊敬，不是靠着什么都知道，而是靠着展现出来的性格力量。

了解了这一切，在实际应用之后，自制和赚钱的力量会大大地增加。性格力量很罕见，只能从内心培养。现在每个人都可以得到极多的信息。每个人都可以拿到的东西，价值并不会特别高。东西越常见，价格越低，越罕见，价值越高。性格力量像黄金一样。你在事业上的价值来自拥有罕见的东西，没有什么东西可以阻止你获得这种力量，随之而来的是真正的黄金。

对自己真诚

犹太教规定，人在任何情况下都不能自杀。我很小的时候，因为邻居自杀，家父第一次告诉我这个禁令。我当时立刻问他，《摩西五经》中有哪些章节禁止自杀。现在回想起来，我记得他的表情应该是在猜想我可以从中了解多少。我当时不知道自己对家父的解释了解多少，但是至少我还记得很清楚，他告诉我的话就是我刚才跟你解释的东西，他谈到每个人其实都由两个不同的实体构成，每个实体对人都有不同的要求，他说："就像骑驴一样，驴子只想往某个方向走，也可能根本不想动，你心中却有很确定的目的地。"现在你必须决定是你还是驴子应该获得胜利？谁应该发号施令？

他解释完人的二元性之后，指着"十诫"强调："你不可杀人。原则很清楚，禁止你对别人做的任何事情，也禁止你对自己这样做。记住，你其实是由两个不同的道德实体构成。自杀是负面冲动，想要结束你自己。同样地，你不能对自己说谎，对自己说谎跟对别人说谎一样，都受到禁止，是一种罪过。"

对自己说谎或误导自己会造成双重伤害，不但让你更难以精确评估状况，决定正确的行为，也会让别人怀疑你的判断。乐观是一回事，盲目却是另一回事。同样地，打起精神、面对挑战，是积极应付艰巨任务的好方法，但是用这种能力说服自己，会使你无法采取必要的行动，只会让你对灾祸视而不见。

把自己看成两个人，使你比较容易抗拒毁灭行动的倾向。我说的不是可怕的行为，而是累积很多小错所造成的伤害。如果你希望有效对抗性格中易于造成伤害的一面，要设法了解动机，除了了解自己的动机之外，也要了解别人的动机。了解自己受什么东西驱使，你会更容易判断自己为什么会做某些事情，进而改变自己的行为。

了解人的动机

首先你必须了解实体与精神的差别。我谈到精神时，不见得是指跟上帝、道德、天堂或宗教有关的东西，而是指不能够在实验室中测量的东西。实体或物质可以在标准的实验室中测量，精神的事物却不能测量。

有三个原则可以帮助你判定实体与精神之间的差别。

原则一：实体的物质可以被摧毁，精神的物质不能。例如吉他与音乐，你可以砸坏吉他，却无法毁灭曲调。

原则二：实体的东西可以忍受不完美，精神层面的东西却必须精确。例如建筑物与建筑蓝图，建筑蓝图必须十分精确，实际建筑却常有一两寸的偏差。

原则三：先有精神因素，才有实体化。例如，先有事业计划，然后再盖工厂，购买生产设备。

体认实体与精神的差别

如果你是模特儿或马戏团里的大力士，你会获得重用，原因可能是因为你的体格和体能。但是我敢说，在大部分的职业里，老板是因为你的精神特质才雇用你的。老板希望知道你多诚实、多忠诚。身为员工，你需要表现得很可靠，在精神上具有一贯性。老板和贸易伙伴对你的沟通能力有兴趣，想知道你是否善于为他们销售产品或服务。他们对你的一贯性和耐力有兴趣，想知道你是否会尽力完成一切，不会放弃。他们对你的肤色、性别或头发多少不会太感兴趣。

现在有一些技术已经发展，或是即将发展完成，可以让你知道胎儿的性别、高度、体形、运动倾向和头发的颜色。换句话说，胎儿出生之前，你几乎可以了解跟体能有关的一切。但是你没有办法知道小孩长大后是否有耐力，是否忠诚，是否具有刚强的性格，是否诚实、乐观或善于沟通。这些都是精神方面的事物，正好也是塑造你事业生涯最重要的因素。也就是你必须充分了解实体与精神的差别，以便了解动机、了解大家决定做某些事情的原因。

很多人想找出大家做某些事情的原因，想知道为什么大家会有某种行为模式？是什么东西促使他们这样做？几十年前，西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）把大家的动机都归因于人类的性冲动，但是很快大家就知道，只用一种决定因素，即使是强而有力的性，也根本不足以说明复杂之至的人类。

接着，到了20世纪50年代，现代心理学有了长足的进步，找出了真正促使人类做出某些行为的原因。著名的犹太裔心理学家亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）跟同事合作，得到一种比较复杂却也比较精确的理论，把极为复杂的人类行为简化为五种基本行为，最后简化成四种有关的基本行为：自我、人际关系、周遭环境和身体。简单地说，大部分人需要在生命的四个领域里获得满足：

1. 在理解世界如何运作时，需要一种个人成长与发展的意识。

2. 需要一种扩大力量的感觉，消除危险以及无常命运摆布的感觉。

3. 维持基本生命的需要，包括食物、衣服与住处。

4. 别人的尊重。

企业界的一切都快速变迁，但要知道，有些事情永远不会变。犹太人知道永远不变的事情当中，正好有四种基本因素是激励人的动机。犹

太人知道这一点，是根据传统对一段谜样文字的解释而来的。《圣经·创世记》中说："有河从伊甸流出来滋润那园子，从那里分为四道。"任何地图都可以很快地显示，古代世界并没有这样的水道系统，这是精神上的数据，不是地理上的资料。解释这段文字时还有一个问题，如果这条河的目的是"滋润那园子"，河流应该流进伊甸，而不是从伊甸流出来，古代的圣人知道其中有更深层的意义：主要的河流代表人类渴望得到最好的生活，找到进入个人伊甸园的路。这条路由四条基本的河流构成，也就是由四个基本因素构成，四条河中有一条河围绕着有金子的地方——"那地的金子是好的"。其中发人深省的信息是：为了找到进入伊甸园的路，每个人需要沿着这四道河流，充分发展和满足人类的四种动机。

犹太教义根据这种启示，把人分为精神与物质两部分，把外界的事物也分为精神与物质两部分，这些东西互动，就产生了四种动机：第一种动机是追求智慧；第二种动机是追求力量；第三种动机是追求财富；第四种动机则是获得别人的尊重。

人类所有的欲望与行为都起源于这四种基本需要，人所做的事情当中，有些事情可以同时满足一种以上的动机。例如，性显然可以增加获得尊敬的能力，满足第四种动机，却也可以满足获得力量的第二种动机。赚钱满足第三种动机，因为你赚的钱当中，有一部分可以提供你日常基本需要；然而，赚钱也可以满足追求力量的第二种动机，拥有可支配的所得，除了满足基本生活需要之外，也表示可以影响身边的环境。你拥有的力量越大，可以影响，甚至可以控制的范围越大。

花时间陪家人，跟其他事情一样重要，晚上陪子女玩游戏、做功课，或是在电话上跟心情低落的女儿讲讲话，可能觉得自己相当崇高，而且自我牺牲，但是这种想法相当愚蠢。事实上，这些晚间活动的受益者是自己。我花时间跟家人在一起时，至少满足了两种动机，甚至可能满足更多的动机。我感受到别人的尊敬，也很可能得到新知识，增长了

智能，晚上这样利用时间，不会妨碍我隔天面对财务挑战的能力，实际上反而可能提高我的营销能力。

这四种动机为你带来的最大好处之一，是可以让你的生活平衡。如果你身为领袖，也可以帮助身边的人维持平衡的生活。注意第二和第三种动机，我不但必须工作赚钱，同时也要努力增长智慧，否则赚钱的能力就会降低。我追求别人的尊敬时，如果不能同时让自己和家人获得温饱，提高自己的技术和增加知识，看起来会很可笑。换句话说，四种动机之间也应该维持平衡。如果你只注意累积财富，忽略生活中另外三种同样重要的东西，时间一久，你在事业上的效率就会降低。

看看杰拉尔德·莱文（Gerald Levin）的例子。莱文在美国史上最大的并购案完成后，变成最高管理阶层，却在2002年12月宣布离开美国在线时代华纳（AOL Time Warner），比大家预期的退休时间提早很多。莱文是效率极高又精明的经理人，1997年，他的儿子在纽约遭到残杀，使他经历了痛苦的时刻，这种震撼可能使任何人重新评估自己的生活。然而，这件案子已经是将近5年前的事情了，因此可能有其他的事情促使他提早退休。可能的原因是什么呢？有一种迹象可以解释：莱文是犹太裔，曾经研究过宗教，他告诉访问他的人："我是个独立的人，拥有坚强的道德信念。"我当然不能解释他为什么决定退休，但是他接受其他专访时透露了一些线索，其中一个线索是他在2001年12月5日说的："我希望找回自己的认同，我不只是一套西装而已，我希望生活中恢复诗意。"莱文似乎是说，他退休是为了把时间用在跟事业无关的其他事物中。

莱文这样做的原因可能不止一个，就像其他相当年轻的高级经理人提早退休的原因不止一个一样。结束成功的企业与董事生涯，主要原因可能是对生活与人格中缺乏完满的感觉不满意。维持平衡的生活会使人更容易抗拒提早退休。你不应该期望退休后打高尔夫、看好书、跟家人共度愉快的时光，应该每天一点一点地退休。

希伯来文有一个单词叫“完整”（shalem），从这个词衍生出一个比较有名的单词——“和平”（shalom）。“完整”这个单词经常用在人性发展中，暗示人们必须持续努力在四个人性领域中发展，才能获得完满。真的有人希望富有却孤单吗？真的有人希望聪明却不健康吗？当然没有。因此排除一切干扰，只注意自己的专业领域看来有吸引力，却不是成功之路。就这方面而言，犹太教不赞成专业化，我在自己的专门职业中可能必须专业化，但是整体生活不应该这样。

这里必须提出警告，要获得惊人的成就、享誉世界，的确表示你必须牺牲人生中大部分的其他爱好。例如，如果你希望在下次奥运会中登台，未来四年你不会有多少好日子。已故的以色列总理梅雅夫人（Golda Meir）曾经沉痛地告诉一群年轻妇女，说她为了期望在政治上领导以色列，牺牲了婚姻与家人。你是否希望在企业界中爬到顶尖的位置？如果是这样，你或许可以警告家人和朋友，建议他们每隔10年跟你检讨一次。

但是这本书不是写给这种人看的，而是写给期望得到真正财富，却不是惊人财富，同时享受人生的人看的。你会面对另一个问题：如果你把所有的时间和精力完全放在赚钱上，赚的钱会比适当平衡人类四大动机的情况下所赚的还少。这点一直是犹太人看待钱的重大秘密之一，《圣经》中的人物几乎都是很特殊的全方位人物。虽然口传《摩西五经》说其中很多人都极为富有，但文字中通常没有直接说明，因为大家认为，财富是善于跟群众和同伴合作或生活的结果，而不是人生的目的。《圣经》中的这些人物大部分都很有趣，热情地跟别人建立复杂的多面向关系，因此才变得富有。财富是结果，而不是主要目的。

我们看看19世纪塞利格曼（Seligman）家族的日常生活，这个家族是美国最富有的犹太家族之一。波兰国王的孙子安德烈·波尼亚托夫斯基（Andre Poniatowsky）王子在1892年到纽约拜访富有的塞利格曼家族，跟塞利格曼家族的银行做完生意，拜访他们在市内的住宅和夏季别

墅后，在信里写道：

然而在事业之外，金钱对他们毫无意义，任何人听他们闲暇时间的谈话，都会认为他们是靠退休金过活的人。他们都在谈运动、文学、艺术，尤其是音乐。他们慷慨地捐钱给慈善机构，捐给政党的钱更多，最重要的是，他们极为重视家庭生活，重视的程度只有今日的法国人可以与之媲美。

塞利格曼家族的生活形态中有一个历久弥新的教训：有些事情最好不要直接追求。登山家登顶从不走直线，成功登山家的路线通常是迂回的长路。有时候，人会陷入不利的关系：国家会交战，个人在事业和家庭里会发生冲突。在这种情况中，直接追求和平通常是重大的错误。如果和平是唯一的目的，获得和平的方法很简单，只要投降就好了。真正持久的和平通常是在冲突之后获得的。快乐是另外一种，有很多东西可以让你觉得快乐，包括努力工作、创造成就、持久的关系，以及前面所说的四种主要动机。然而，坚定而直接追求快乐，通常会陷入酗酒和滥用其他毒品之类虚假的情感替代物和伤害中。波尼亚托夫斯基王子从塞利格曼家族学到一件事，就是金钱与财富跟登顶、和平与快乐一样，直接追求经常不是最有效的方法。

承认负面态度

高明的运动教练告诉我，刚开始指导有潜力的年轻运动员时，第一个任务是帮助运动员摆脱一些陈年的坏习惯，之后才能教导正确的新技术。犹太文化熟悉抛弃坏习惯再采用好习惯的原则。大卫王说得好：“要离恶行善，寻求和睦，一心追赶。”犹太人传统上认为，这句话建议大家在抛弃坏习惯之前不要辛苦尝试建立好习惯。

想象有个人希望减肥，他知道自己必须摆脱大吃大喝的坏习惯，他也知道自己必须开始做一些有益的事情，例如加强运动。而在他抛弃暴饮暴食的习惯之前，严格、定期的运动没有道理，或许他还抽烟呢，如果是这样，他当然应该戒掉两种不健康的习惯，再逐渐加强运动。换个例子来说，如果一位妇女开始规划自己的财务前景，首先应该消除浪费的习惯，才开始执行投资计划中的细节。

有什么方法可以坚定决心和纪律，消除人格中根深蒂固的破坏性行为？我在本章前面已经提到过答案，就是要认清你人格中互相争夺控制权的两部分。拒绝绝对不容易，但是知道目标时，勇敢地面对不利因素会变得比较容易。以下只是大家常有的两种坏习惯，但是这种习惯相当容易消除。

第一步：承认弱点，承认你会做傻事。我经常问自己的一个问题是：我现在正在做，或是考虑要做的事情当中，将来有哪些会像去年、上个月，或上周所做的事情一样愚蠢？事后回想，我通常清楚我去年、上个月，或上周所犯的错误很愚蠢，我也知道，当时我的行动似乎相当慎重、合理。坦白说，有一段时间里，这种事情甚至看来很明智，一直到我的错误呈现为止。因此，问这个问题会让我将来不致后悔。

第二步：不要生气或失控。你所做的傻事中，生气是最严重的问题，你生气时就会失控。经营时尚杂志30多年的海伦·布朗（Helen Gurley Brown）说得好，“你不应该在办公室中生气，如果你是老板，更不应该这样，你一失控，表示你受别人控制，你失去了控制权。”

我在本书开始时提到，如果你现在的状况和工作不能让你获得希望得到的成就，光是做别的事情还不够，你需要变成不同的人。要变成不同的人，最好的方法（可能也是唯一的方法）是强迫自己做不同的事情，直到变成第二本能为止。基本上，这种事情成为你的一部分之后，你就会不同。

如果你情绪不稳，不能让同事依靠，就会妨碍你的事业生涯。我担任企业领袖的顾问时，只要问以下的问题："你们公司里是不是有什么经理人，让大家觉得必须小心翼翼，以免他失去控制大发雷霆？"几乎总会出现这样的人，你是这种人吗？如果你总能维持平静、愉快的态度，你对别人的价值会大为增加。

为什么有些人很容易失控，对身旁的人大发雷霆？他们知道生气会伤害自己的事业吗？在人类的所有行为中，生气具有最大的自我毁灭力量，会破坏爱情、社会和事业关系。一个人控制不了脾气，别人凭什么要承受？12世纪的学者迈蒙尼德指出，人类的大部分习性都有目的，只有生气例外。

他明智地看出残酷、同情、真诚与说谎的特质根本不会单独存在，每一种个性要跟另一个极端相反的个性相比，才能呈现出真正的意义。

有些人不断地走向其中一个极端，展现残酷无情，这种人是暴君；另一种则极端富有同情心。跟残酷无情的人合作并不愉快，但是跟心慈手软、不能惩戒装病员工或是拒绝不适当要求的老板工作，也让人厌烦。人必须坚定立场，而很多时候坚定看起来像残酷一样。同样地，把同情当成最高价值，在任何情况中都当成正确的指导方针，表示你永远无法坚定、有力地谈判。谈判时极为严格，完全不理会另一方的感觉，同样是种错误。理想的谈判是形成交易，获得双赢，增强双方的关系。把注意力放在性格排列的中间，要得到这种好结果会容易多了。

我在雇用经理人时，会记住中庸之道，经常会问他们："如果必须解雇你部门中绩效差劲儿的人，你会怎么办？"应征的人思考和回答问题时，我除了听他的答案之外，也会同样注意这个人的身体语言。我希望雇用的人必须解雇员工时，会觉得十分痛苦，前一天晚上睡不着觉。但是我也希望这个人隔天早上上班时，会毫不犹豫地解雇这位绩效不好的员工，并且采取必要的措施，保障离职员工不会影响公司资产的安全与完整。

你不应该固执地认为某些性格是好的，某些性格不好，最好视情况需要而定。迈蒙尼德建议，除了生气之外，人通常应该处在两个极端之间。

所以你可以看出来，不管是好是坏，每一种人类的性格都有其地位，只有生气例外，没有一个情况需要生气。请注意，我不是说“绝不展现怒火，”而是说“绝不生气”。换句话说，不管是在家庭生活还是在工作上，可能有很多情况需要展现不满的样子，甚至表示生气，但是这样跟真正生气完全不同——生气表示失控。是什么东西让人生气？是傲慢。告诉我有谁真的大发脾气，怒气冲冲地向身边的人大吼大叫，我会证明他是个傲慢的人。生气，是你觉得没有得到适当尊敬时的情绪。当我陷在车阵里动弹不得，来不及赶上约会时，暗自生气，其实是说：“他们怎么敢这样！怎么敢让我迟到！难道他们不知道我多重要吗？”如果我够谦虚，几乎没有什么事情会让我生气。

最后我必须指出，大家对生气都有一种误解，我听过非常多的人说：“如果你觉得生气，压抑下来并不健康。”错了！压抑下来很健康。事实上，你越压抑，越不会生气。要让你自己和跟你互动的人压力减轻，最好的方法是根本不让自己对别人生气。你应该深呼吸，散散步，或是吃一颗阿司匹林，每次觉得怒火勃发时，不要让怒气脱口而出。我知道这样听起来好笑，但是我保证有用。长久以来，这种建议是指引犹太企业人士的良方。我在担任顾问，提供公司情绪管理技巧时，一再看到这种方法发生效用。不再展现怒火，你很快就会觉得没有气。此外，注意我刚才说的傲慢，如果你经常觉得生气，怒火可能是显示你傲慢的指针，你越看重自己，就代表越看轻别人，这些不重要的家伙怎么敢麻烦你！

认识自己是人生旅途中一直要做的事情，你追求财富的过程中，认识自己很重要。有时候认清自己后，你会不喜欢自己的样子，但重要的是，你必须认识自己，这样会让你希望改进某些性格。但记得要避开完

美主义的可怕陷阱，如果你不跟不完美妥协，你会发现自己经常完全瘫痪。下一条金律会谈到。

致富之道

◎　每天定出一段时间，严厉批判自己，秘密地检讨每天的成败得失。可以在计算机、手机或笔记本上做一个秘密档案，每天睡觉前，都要不间断地更新记录。简短记录白天每一个需要勇敢面对的决定，详细记录你是否因应挑战，如果没有，坦白地检讨你所经历的挣扎，用几句话说明哪一种决定比较好。最后，分析近期内是否可以采取补救行动。每天结束时，都要这样做，最多只要花你5分钟，但是这样做的影响大得难以想象，不到一星期，你就会觉得不同。

◎　白天面对艰巨的决定时，跟同事分享你感受到的情绪冲突。让同事知道你并没有超人的能力，同样也会感受到不明智的诱惑。找出应对之道后，你可以坚定地采取比较困难的方法，这样会强化你的力量，也会鼓励员工，让员工更加认定你是优秀的领导人。

◎　设法在私生活中寻找小小的挑战。如果你决心节食或运动，你很清楚，破坏性的力量会拼命游说你减肥并不那么重要。克服这一关会让你有胜利的感觉，强化下一回合的精神力量。

◎　写出你所有的技能。不管某些技能看起来多么微不足道，都要写下来，然后在每一种技术或才能旁边，写下可能需要的人，再思考别人可能需要这种技能的情况。保持开放态度，认定自己目前没有发挥最大力量，运用自己最有市场的技能。

金律四 不要追求完美

在互相合作的社会和经济制度中追求完美有相当大的风险，人类社会可能根本无法达到完美的境界。

不要忽略不完美，也不要浪费时间徒劳无功地追求完美，以至于忘记在不完美的状况下发掘出最大价值。你知道人生并不完美，只有在最抽象的精神领域中，你才会持续不断地渴望追求完美。只要这种想法不会让你动弹不得，渴望完美没有错，继续追求完美，但是绝不要让这种想法左右你，让你在人生与事业的旅途中成为旁观者。

生活，在不太理想的状况中才能发挥功能。你所属的企业和整个社会经济体系有没有在任何时候、对任何人都以完美的方式运作？当然不是，我敢打赌，你常常觉得自己没有得到应有的报酬，我就有这种感觉。有时候，我也会承认我得到的报酬不是我应该得到的。每个人都同意这个体系并不完美，犹太教告诉大家，应该在不完美的状况中尽最大的努力，因为人类无法创造理想的完美状况。一旦认识到人不可能创造真正完美的经济体系，就会承认目前所属的体系其实十分成功。

社会经济制度也是一样。很多好心的人不断地开会，探讨贫穷的真正原因，以了解为什么不是每个人都富有。其实答案很简单，贫穷是正常状况，聪明人应该探讨富有的根本原因。财富的分配由富而贫相当正常，创造一个富有的社会，要花费极大的精力，即使在富有的社会里，也有很多人不如其他人富有。

在你检讨任何成功脱贫的社会时都可能发现，社会中有些人的财富远不如其他人，你不能因为有人比较贫穷就指责这个社会。然而，一个社会即使不能提升所有人民的财富，却能够让大部分人民摆脱日常需求

的恐惧，就十分值得称道。虽然社会应该尽力让每个人都改善生活，让每个公民都能够找到提高收益的方法，但期望每个人都得到相同的成果，好比追求现实世界中不可能存在的完美状况。对大多数人来说，生活一直像过去一样，一直在追求最舒适的生活。在这方面，犹太人受一个观念启发，这个观念在整部《圣经》和3000年的口耳相传中都可以看到，概括说就是：

如果你们各自努力，生活一定会痛苦而短暂，但是如果你们学会合作，建立爱好和平的社会，遵循某些基本规则，你们的舒适程度就不会有所限制。你们自己选择。

少数企业家不代表“企业界”

人类互相合作的经济体系中有很多不完美的地方，不代表可以谴责整个企业界。企业界中确实有不道德的企业人士，但是企业是人类合作的工具，像任何工具一样都可能遭到误用或滥用。然而，你应该清楚判断，把某些企业人士的不道德行为和企业本身分别开来。只有人能够做出道德的决定，也只有人能够接受批判。判定这些决定与行为的责任，就像锐利的解剖刀一样，在外科医师手中可以救人，在恶棍手中可以杀人。企业可以为所有的人带来福祉与希望，也可以造成伤害。

犹太传统认为，没有生命的东西绝不可能为自己造成的伤害负责，这种传统有助于澄清一种法律观念。只有管理这些东西的人能够负责，也应该负责。醉汉驾车撞死行人时，凡是正常人，都不会说汽车的道德出问题，你可以惩罚醉酒驾车的驾驶人，没收肇事车辆。有些企业、哲学与政治制度的确可能提供诱因，奖励做出不道德行为的人。我敢说，美国的伦理资本主义深受犹太与基督教观念影响，大致上是正直的制度。一家公司或企业界出了大问题时，谴责不完美的经济制度，只是掩

饰了真正恶徒的身份，掩饰了犯错与做出不合法、不道德决定的人。

只谴责企业？

其他事业不像企业这样受到严厉谴责，例如，偶尔也会有恶棍医师残杀病人，这种可怕的事情爆发后，轰动的本质使媒体大幅报道，却没有人认为医疗行为本身是不道德的。偶尔有教师侵犯学生时，很少人会谴责教育制度。职业运动员和娱乐界经常会爆发严重的问题，却很少有人要求政府介入，彻底检查和规范运动与娱乐业。但是企业经营者犯错或不道德时，媒体经常认为这种行为司空见惯。

我不否认企业界中有很可恶的人赚到大钱，我们大家都碰过这种人，这种人确实存在，他们是你不希望交往的人。我自己就碰到很多这种人，认为这些人是寄生虫，不愿意为他们辩解。他们纵容自己，做出自私自大，甚至残忍无情的行为；他们不是自由、良善经济互动的自然产物，而是具有破坏性的反常力量。这些可恶的企业人士让正直、抱着尊严赚钱的企业人士蒙羞，也打击所有正当从业的人。因为他们，大家一再地说："好人永远不会出头。"

一家公司几十年来推动模范行为，为成千上万个家庭提供工作机会，为全世界制造好产品，却可能因为错误行为就此被抹杀。例如，孟山都公司（Monsanto）可能在亚拉巴马州一个小镇附近，把有毒废弃物排放在河流和废土场中，孟山都近40年来，独家生产了一系列叫多氯联苯（polychlorinated biphenyls）的工业冷却剂。多氯联苯现在是危险的物质，过去却被当成神奇的化学品：不会燃烧，可以保温，却不会导电。当时有很多的安全守则，比如在电气设备，尤其是变压器中要使用多氯联苯做绝缘剂。很多人可能认为，不应该严厉谴责，孟山都从1929年起就开始生产这种东西，因为当时大家都还不知道多氯联苯是危禁

品。但是曝光的公司内部备忘录显示，孟山都高级经理人采取的行动的确应该受到谴责。证据显示，高级经理人知道或至少怀疑自己污染了附近的小区。例如，在注明了“秘密！阅后销毁”的内部备忘录中记载，1966年，孟山都的经理人发现，把鱼丢到有多氯联苯污染的河流中，几秒钟之内就会死亡。1969年9月，孟山都组织了一个委员会处理这个争议。其中一次会议记录显示，会议的两个正式议题是“允许继续销售与获利”，另一个议题是“保护孟山都的形象”。目标是尽量长久维持孟山都获利最丰的业务，同时注意减少负面曝光的可能。换句话说，孟山都的领导人看来的确做了一些应该受到严厉谴责的行为。

同样地，想一想安然（Enron）的案子。安然在2001年12月2日宣布破产时，创下了美国史上最大的破产保护纪录。每一个人或许都有点生气，每一个正直的企业人士都受到伤害，每一个人都看到公司秘密销毁文件的报道。成千上万员工因此丧失了庞大储蓄，高级经理人却奇迹般地卖掉股票，有些人甚至在破产之前6个月就已脱手。2001年夏季，每一个人都听说过安达信会计事务所（Arthur Andersen）的安然经理人谢伦·华金斯（Sherron Watkins）在写给安然董事长兼CEO肯尼斯·莱（Kenneth Ray）的7页信函中，担心安然可能变成“高明的会计骗局”。

这些报道助长了大家对企业的误解，让企业界难以反驳。这家美国第七大企业的倒闭，严重伤害了企业体与企业人士。2001年秋季，大众的怒火升到极点，国会针对这个弊案举行了8次以上的听证会。《华尔街日报》敦促国会应该注意真正的恶徒，而不应只注意系统。“所有的这一切都表示，安然摧毁大量退休金的事实的确很悲惨，但问题跟特定企业的恶行关系更大，与退休金法或税法缺陷则没有太大关系。国会当然不能针对造福千百万美国人，让他们过着舒适退休生活的民间退休金制度开刀。”虽然有些公司摧毁了犯罪的证据，但绝大多数企业却十分正直。

工商界人士犯错不值得惊讶，很少人犯错才值得讶异。这件事情会

变成新闻，正是因为相当罕见。虽然这点不能作为错误行为的借口，却提醒大家，指责整个制度并不对。重大弊案背后，掩盖了真正的事实：不道德的个人十分稀少，只是他们相当显眼。而合乎理想、正直良善的企业人士多多了，他们努力培养和维持这种制度，造福自己和家人，对于人类庞大而美好的经济互动制度的确有贡献，少数破坏者绝不可能完全摧毁这种制度。

“强盗大亨”也做好事

邪恶或良善之至的人很少，每一个人都是复杂的综合体，是情感、期望与道德因素协调之后的产物。有时候，人的行为极为崇高，有时候却会做出连自己都讨厌的事情。人的行为很复杂，兼具好处和坏处。假设我赠送女儿一大笔财产，她会感念我的行为，但是这样做也有不好的结果，比如引起兄弟姐妹们的嫉妒，或是推迟她的自立。每一个人必须学会了解和肯定复杂人性和行为中的好处。

19世纪有一些纵横美国的企业大亨崛起，他们是人，不是圣人，但也不是罪人。其中当然有些让人极为不满的人。普尔门公司（Pullman）就是个例子，这家公司盖了房子，强迫劳工租用，规定工人必须以高出行情的价格向公司购买食物、燃料和水，赚得惊人的利润，工人的薪水经常不够支付这些债务。富有的工业家当中，有一些卑鄙下流的小人，但是大部分人不是这样，我们也不能根据这一点谴责一整个时代的企业大亨，其中的确有很多令人赞赏的人物。

美国很多城市的居民走进当地图书馆时，仍然享受着安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）的慈善义举。这位慷慨的企业家留给美国的遗泽还有公园、大学和医院，可是卡内基和同时代的企业巨子却被后人称为“强盗大亨”（robber barons）。他们活着的时候，大家通常务实地看

待他们，认为他们像别人一样有缺点，做的善事却比大多数人多。

想一想另外一位不太著名的人物詹姆斯·希尔（James Hill）。他1838年在加拿大安大略省的小木屋里出生，父亲早死，童年就开始到杂货店工作，每个月赚4美元奉养母亲。他靠着惊人的精力与勤劳，后来兴建了一条横贯美国西北部的铁路，他的想法是慢慢地建铁路，在继续建下去之前，先发展铁路沿线地区的经济。为了吸引移民到美国西北部，只要移民愿意在他建的铁路附近耕作，每个人只要出10美元的优惠票价，就可以移居过去。他设立了农教班，教导新到达的农民了解当地的一切状况，也教导他们多元农作的技巧，还从英国进口了7000头牛，免费发给定居在铁路沿线的居民。

他告诉这些人，他们在同一条船上，不是一起发财，就是一起穷困。为了保证大家发财，他也设立了实验农场，试验新种子、牲畜和农业机具。他主办竞赛，提供丰厚的奖金，奖励生产肉类和小麦产量最大的农民。

他这样做当然不是出于无私的利他主义，而是培养铁路未来的顾客。他帮助他们发财，确保自己一定会发财，因为他建的铁路会变成这些移民农产品唯一的出口路线。他为了致富，补贴、帮助和兴建基本建设。但是有一点你可以确定：拿到10美元车票、离开过度拥挤的贫民区、到应许之地的垦荒先驱，得到他免费赠送英国奶牛的农民，以及所有在他铁路沿线开创新生活的人，对他都只有感恩之心而已。

大萧条时，这种看法改变了，因为左派极端主义分子马修·约瑟夫森（Matthew Josephson）在1934年出版了一本书《强盗大亨》（*The Robber Baronsssss*）。在此之前，大家认为19世纪是经济空前繁荣的时期，当然不是每个人都发财了，但是大多数人开始享受父母那一代只能梦想的生活水平。约瑟夫森认为是这批强盗靠着经济才能，让每个人摆脱了做苦工的命运。不管是石油、火车运输或数不清的新产品，几乎每个人的生活都比几年前好过。但是，据说在华府推动“新政”的政府官员

普遍认为，约瑟夫森这本不怀好意的书是必读读物，他们认为，约瑟夫森描述的贪心大亨象征带来大萧条的腐败经济制度。

伦理资本主义

我用“伦理资本主义”（Ethical Capitalism）来说明经济合作这种高贵而且持久的制度。早期的社会主义主张政府担任无限责任的角色，可以采用不受限制的方法，为所有的人带来平等的繁荣。自由放任的资本主义在另一个极端，主张政府完全不参与经济，让每个人都可以完全不受干涉，追求本身的利益。在第一种制度中，公民的权利较小，在第二种制度中，公民可能有太多的权利，最后，两种制度都因为忽略了精神层面，走向衰微。

我认为当老板和员工都不太注意个人的权利而更多关注对他人的义务时，企业最能发挥潜力。有些员工很看重这种道德义务，我举一个非常好的例子。有一天下午，我到加州玛丽安德尔湾（Marina del Rey）的船上拿一本书，看到旁边船上有一个年轻人在一些完美无缺的钢体结构上施工，我停下来，赞赏他的手艺，想偷学一点东西好在自己的船上做同样的改进。他回答了我的几个问题后，打断我的话说：“我很乐意继续回答你的问题，甚至告诉你怎么做，但是要等下午5点以后，因为我是论天计酬的。”他的诚实让我十分惊讶，问他老板在哪里，他回答说：“在夏威夷，周末才回来。”我特别在5点整回到这个码头。这位曾经在美国海军潜水艇上服役的士兵叫罗伯特·德赖尔（Robert Dryer）。5点之后，他收拾工具，随着我到船上，喝了不少啤酒，谈话的时间也比我预期的长多了。他认为自己的勤奋没有什么特别的地方，父母亲就是这样教他的。我毫不迟疑地请他专职替我工作。他想知道能够为我做什么，我说我还没有想出来。但是我有一种意识，了解制度实际上应该怎

么运作的人，就是我的机构需要的人。后来德赖尔替我工作了大约6年，陪伴我们一家人驾船横渡太平洋，几乎变成我们家里的一分子。我知道，德赖尔不是很罕见的人，很多美国人都有类似的公平伦理与义务观念。因此，伦理资本主义的基础是彼此负有义务，而不是各自拥有权利。不管你是员工还是老板，重要的不是我可以从你那里拿到什么权利，而是我对你有什么义务。

同样地，老板要准时发薪水，也不能要求员工做毫无意义的工作。例如，犹太律法规定不管领多少薪水，老板也不能要求下属今天挖水沟，明天填满，第三天再开挖。20世纪初期，生产线大规模生产方式刚开始兴起，资本家把工人当成机器人一样看待，剥夺他们事业生涯的意义，这样做不但不道德，在经济上也不明智。

这种经济制度虽然为无数人带来空前的好处，却总有人从道德层面上攻击美国的资本主义。下次如果有机会跟大学生谈一谈，你会惊讶地发现，他们对美国企业非常反感。

犹太人从圣经和口述传统中，了解上帝对人性的看法。

我把你们创造成有几近无限渴望与欲望的人，却把你们放在资源有限的世界上，每个人似乎都没有足够的东西。但是如果你们遵守我的律法，持续不断地合作，每个人得到的东西都绰绰有余。你们彼此之间必须慷慨与施舍，必须互相合作，必须了解透过伦理资本主义推动经济互动的方法是好方法；其他不能自动合作以解决生存问题的诸多方法，不但邪恶，我也会设法让这些方法失败。

只有伦理资本主义行得通？

只有一种方法吗？这点违反每个人的直觉，我要解释一下。1940年7月1日，位于华盛顿州、世界第三长的塔科马峡湾吊桥（Tacoma Narrows Bridge）启用通车，同年11月7日早晨，暴风吹袭，桥面开始剧烈摆动，不久路面开始崩裂，掉入200英尺（约60米）下方普吉特湾（Puget Sound）冰冷的海水中，钢缆、钢架断裂，大块的混凝土掉落。一小时内，这座桥就消失无踪了。因为第二次世界大战的关系，重建延误了10年。

政府组成委员会，研究塔科马峡湾吊桥崩塌的原因，后来断定当初建桥时，为了省钱与美观，违反了一些工程基本原则。100年前，苏格兰皇家艺术学院副主席约翰·罗素（John Russel）发表了一篇论文，题目叫“论吊桥与其他狭长结构物震动问题”，其中包含建造坚强、安全桥梁所需要的大部分信息。

今天，你在世界各地都可以看到很多美丽的吊桥，每一座桥都有独一无二的外貌，看来建造吊桥有无数方法。但是这种结论是错误的。虽然每一座桥的形状、风格与颜色不同，背后原理却极为相似。每一座建好的桥在设计时，都要用同样的方法，对抗同样的力量，不管是木造的桂河大桥，还是跨越曼哈顿与新泽西州的华盛顿大桥，设计时都要用经过测试的标准程序，必须考虑建材的强度和重量，必须考虑重力、预计载重和风力，并经过复杂的计算。只要你在一个可靠工程体系的大范围标准中建桥，每条桥都可以展现独一无二的美感和风格。

我父亲就用这种方式教我把建桥的教训用在其他领域中。我还小的时候，他鼓励我在几乎每一件事情中寻找道德意义。我因为喜欢拆解旧钟并设法修理，使我家在左邻右舍中变成坏钟、坏表的集中地，任何人有坏钟、坏表或坏的定时器，都会到我家来送给我。家父鼓励我修理这些坏钟、坏表，我也愉快地拆解钟表，希望修理好。重组的过程中，几乎每一次都因为有五六个齿轮找不到该放的地方，半途而废修理不好。最后我失去了兴趣。后来我问家父，为什么鼓励我玩钟表，他的回答

是：希望我从机械表中学到道德意义。道德意义？我才10岁，要了解道德实在早了一点。但是家父认为，对于有眼光的人，几乎每一件事情都有道德意义。我也学到一个道理，寻找道德意义永远不会太早。直到今天，我还记得家父教我如何运用这种信息：虽然有无数的方法可以把钟重新组合，但只有用正确的方法组合，钟才会走。你可以随心所欲地把钟面漆成不同的颜色，钟壳可以用锡做，也可以用纯金做，但是你必须保留由基本原则构成的系统。

同样地，要建构成功的经济体，看来似乎有无数方法，其实并非如此。犹太人了解世界真正的运作方式，坚持不管是经商还是建桥，通常只有一种有效的方法能够达成目的，其他方法几乎都会失败。建构一种人民在经济上互动的制度好比建桥，伦理资本主义就是稳定可靠的架构，在这种架构中，个人主义、选择和性格会有无限的发展空间。

美国这种由人际经济互动构成的制度成效虽然优异，却不断地遭到攻击。矛盾的是，从中受惠最多的人，经常从道德层面攻击这种制度的合法性。所有人对于花费极多时间参与、从中获得生活所需，而且成为自身认同一环的活动，在道德上需要有某种程度的信心。检讨企业制度遭到的四种主要攻击，有助于厘清这种问题。

迷思一：企业天生不公平

你评估这种攻讦时，要问自己，既然企业制度有造福大众的能力，怎么可能同时造成社会的混乱与不公平？很多人认为，企业的行为跟罗宾汉（Robin Hood）的行为正好相反，企业劫贫济富。有些人会认为某些人实在赚太多钱了，在这些人当中，有一位是佛蒙特州特殊口味冰激凌制造商班杰利公司（Ben & Jerry’s Homemade, Inc.）的董事长班·柯恩（Ben Cohen），他说：“我认为应该要考虑的部分，是定出一个人赚钱

的上限，在理想的情况中，任何人赚的钱都不应该超过美国总统，我很难证明其他人的工作比总统还辛苦，或是更有价值。”柯恩可能这样想，但是一般人会发现要反驳这个说法很容易，很多人可能认为教师更有价值，消防队员的工作比当总统更辛苦。但是很多人挥舞着虚幻的道德大旗，支持柯恩的说法以证明自己崇高。

有趣的是，这些人看到企业人士的所得时，总是比较生气，看到运动与娱乐界更高的报酬时，反而不会这样想。我认为，这是因为他们觉得运动明星是靠自己的力量赚到惊人的收入，何况他们的职业生涯在中年之前就会结束。音乐家也一样，音乐家跟企业CEO不同，拥有真正的才能。

大部分人看待靠运气发财比看待获利赚钱还宽容，没有人说中乐透彩的人拿到太多钱，我从来没有听过有人不满地说，乐透彩得主应该回馈社会。同样地，很多人觉得表演好比赌博，有些演员会大发特发，这样没有问题，至少他们没有夺取穷人的东西。但是企业不同，企业人士跟好心的乡巴佬不同，不完全是靠运气中乐透，企业人士靠着阴谋诡计赚到比别人多的钱，是卑鄙自私的人，用无情和狡诈的方法，利用别人的无知，而且他们没有特殊技能，别人只要有机会，都能做好他们所做的事情。

不幸的是，有太多人赞成这种说法，他们说企业不好，主要是因为贫富差距被扩大了。毫无疑问，很多有良心的人对不平等的情况深感不安，有些人看到比自己富有很多的人时会觉得不满，也有一些富人看到比自己穷很多的人时，会产生从同情到罪恶的感觉。几乎所有有良知的人，看到比自己穷很多的人在为生活奋斗时，都有心痛的感觉。有时候，穷人对自己这么穷会不满，但是同样地，富人对自己这么富有也会觉得不安。如果每一个人在每一方面都完全相同，这种不安的感觉应该会消除，因此消除人与人之间差距的运动，获得了不正确的道德基础。

犹太人的传统认为，平等既不实际也不是目标。动物园里的每一只

大象，每天都应该得到数量相同的草料，牧场上的所有乳牛都应该根据身材大小得到配方相同、比率相同的饲料，牧场主人不会为不同的牛调配不同的饲料。然而，人却有无数的选择和偏好，根本不可能让每一个人都过相同的生活。

犹太人承认人有很多不同。对某些人来说，过着没有压力的生活比较重要，辛苦工作和经济成就不是很重要。有些人认为早婚、生很多小孩，一大家子热闹、和乐地生活比较重要，拥有可支配的所得去度豪华假期不是很重要。有些人认为这种选择不可思议，有人愿意无限期延后结婚，一心一意追求事业的成就。有些人把所得花在豪华汽车上，有些人会爱上游艇，有些人会过着清苦的生活，把赚到的每一分钱都存起来拿去投资。既然有这么多选择，怎么能够让所有的人一律平等呢？

贫穷的存在当然容易让人失望，也容易一笔勾销看似容忍贫穷的整个社会与政治结构。事实上，大家也容易陷入陷阱，认为这种社会与政治体系本质上是邪恶的。

这样问会造成误导。世界上确实有穷人，有人极为穷困，每天早上不知道早餐从哪里来，晚上不知道要睡哪里。美国有社会福利制度，又有公私收容所，但大部分不幸的游民游荡街头，是因为他们在体制外。大约三分之一的游民有精神疾病，其中大部分人会流落街头，是因为州立精神病院糊里糊涂地在20世纪60年代以令人震惊的方式开展了停止收容运动。根据约翰·霍普金斯大学（Johns Hopkins University）的研究，巴尔的摩四分之三的男性游民都是重度的化学药品成瘾者。我描述这些事情，不是要减少大家对这种人的同情，只是要坚决反对大家把这些人的困境归咎于为美国创造财富的企业制度。除了真正的穷人，“穷困”只是相对的名词。

看看美国人口普查局1998年收入与贫穷年报中陈述的事实：

- 美国大约有3000万穷人。

- 和国外穷人相比，美国一半以上的穷人有自己的房子。

- 近200万的美国穷人拥有的房子价值超过25万美元。

- 超过70%的美国穷人拥有车子，有30%的穷人拥有两部车。

- 美国穷人当中98%拥有彩色电视机，超过50%拥有两部彩色电视机。

- 75%的美国穷人拥有一台录像机，有20%的穷人拥有两台。

显然，亚非国家大多数穷人很希望能够有机会变成美国穷人，但我这样说是否表示3000万美国人并非真正贫穷？当然不是。

犹太教义宣扬穷困是相对的，有人损失金钱，必须降低生活水平。根据犹太教的定义，这个人是穷人，值得救济。如果有人拥有房子，还有两台彩色电视机、两台录像机，车库里有两部车，只是住在远比他富有的朋友中间，那么这个人会觉得相对穷困。

旧约《申命记》第十五章第四节写道："……你们中间不会有穷人了。"如果你们很幸运，住在一大群人当中，互相爱护、互相信任、信守承诺、尊重别人财产，你们没有理由认为自己穷困。千万不要接受"穷人"的标签，你可能没有过去富有，可能没有其他人富有，但是你一定要把这种情形看成暂时现象，你比很多人富有多了，而且，你还走在致富之路上，只要找出方法，跟别人互动，变成对别人有用的人就行了。认为自己贫穷会限制你追求财富。你往一边看，会看到很多人比你富有多了，这样不表示你会变穷。再往另一边看，会看到很多不幸的人比你穷困多了，现在你必须伸出援手，把你拥有的东西施舍一些给他们。

为什么要把你拥有的东西施舍给别人？是为了帮助他们吗？不是，帮助穷人是附带效果，主要原因是这样做会帮助你。在这方面，我记得

年轻时看到《圣经》上的一个告诫："不要骂聋子。"不是因为骂聋子会伤害他们，而是这种行为会造成对你的伤害。同样地，找到一些比你贫穷的人，把你的一部分财产施舍给他们，对你的好处比对他们的好处多得多了。

不平等的确存在，而且不平等的方式太多了，根本不可能消除不平等。不平等不是对这个世界的控诉，只是证明人类独一无二的特性。

如果有人希望增加财富，是否有人会变穷？如果我希望增加财富，是不是会牺牲别人？如果是这样，那么我就很难反对财富重新分配的道德基础。在财富有限的世界里，不能不断地重新安排，让每个人拥有同样数量的财富，这是不对的。看看实际状况，会发现企业创造财富却不分配财富。相形之下，政府没有创造财富的能力，却能够而且实际推动财富重新分配。只要问问自己，住在很富有的人当中，还是住在很穷的人当中，在经济上会为你带来比较多的好处？富有的人当然会比穷人花更多的钱购买你的服务或产品，让你得到好处，这就是企业的神奇力量。平常人通过这种"炼金术"彼此互动，增加赚钱的机会，但是没有什么能够保证每一个人都能够抓住这种机会，得到相同的结果。有时候，追求完美的心愿可能让人只着眼于美感，忽略了眼前的大好机会。我的生活可能很完美，我可能极为满意，不过有些人可能认为我拥有的财产不够多，甚至比我应该拥有的少很多。在人的事情上，完美像贫穷一样，也是相对的。

迷思二：企业的动力是贪婪，因此有天生的缺陷

在绝对完美的乌托邦世界里，不但行为完美，动机也很完美。但是

在乌托邦出现前，你得承认在现实世界里，你只能评估别人的行为，无法评估别人隐藏的动机，更不要说是难以了解的复杂动机了。你的邻居或贸易伙伴想知道你怎么对待他们，远超过你准备怎么对待他们，或为什么这样对待他们。谴责企业的人扭曲这一简单的原则，认为自己知道所有良善行为背后的邪恶动机，因而谴责良善的行为。

这是常见的道德错误，也就是看到施舍的人也得到好处时，就批评善行。有时候，我把这种情形叫作“特蕾莎修女症候群”。我无意批评在加尔各答行善、获得诺贝尔和平奖、死后封圣的特蕾莎修女（Mother Teresa）。如果印度的工商业大幅进步，最后会使她这些善行的必要性降低。毫无疑问，她让很多人的痛苦大为减轻，但工商业有能力消灭让大家受苦受难的更多原因。消除营养不良和疾病，应该跟照顾这些受害者一样值得称道吧？在不很穷困的人聚集的工业国家里，企业人士拿时间和储蓄来冒险，生产和提供大家所期望的好处，这些企业家本身是否也受益？当然如此，投资在他们企业中的人也一样，但是不能因为他们受益就贬抑他们所做的善行。然而，如果他们的行为让自己跟受益人一样得到同样多的好处，甚至得到更多的好处，大家就毫不分辨地认为，他们的善行没有价值。

这是错误的想法，假设你需要救济，假设你运气不好，需要别人施予援手，你有一个选择：不是向张三求助，接受他施舍的100美元，就是向李四求助，接受他送你的10美元。如果你接受张三的赠予，透过某种奇异的金融炼金术，你会造成500美元流入他的银行账户。你接受李四的10美元时，李四不会得到任何好处，事实上，给你10美元，只是让他花费10美元。从张三的观点，你和他只是贸易伙伴，会让他净赚400美元，让你得到100美元。从你的观点来看，你希望接受谁的救助？你当然乐于接受张三比较大的赠予，而不愿意接受李四的施舍。事实上，张三帮助你的同时也得到好处是好事，让你觉得自己不像乞丐，毕竟你也帮了他的忙，你的尊严也能够维护。

更正确地说，如果张三不给你100美元，却给你机会，让你靠自己的力量赚到这笔钱，他帮的忙更大。你拥有能够加强他事业的技术，让你可以成为他的受雇人，赚到这笔钱的同时保住自尊。犹太教灌输信徒这种深深内化的信念，为信徒在经济上带来惊人的好处，让信徒相信，赚钱大致上是跟别人从事彼此有益互动的结果。

我曾经跟乔治梅森大学（George Mason University）聪明的经济学教授沃尔特·威廉姆斯（Walter Williams）讨论过这一点，他对钱的定义让我印象十分深刻，变成我主办企业研讨会时的一环。他说："拿一美元钞票出来看一看，你应该称赞自己，因为你看到的东西证明你表现优异，如果你不偷不抢不骗人，也不说服政府没收别人的钱财然后送给你，那么你只有一种方法可以赚到这一美元，就是让别人满意。"这种说法多么正确，不管你是让顾客还是让老板满意，这一美元都证明你让另一个人满意。有钱并不可耻，钱证明你表现优异。

《塔木德》提供一个想象的案例让你思考。假设你跟一位同伴横穿遥远而荒凉的沙漠，你为自己准备了很多水，同伴却疏忽了这种最基本的准备。走到一半，你们没有足够的水可以喝，你有两种选择：不是把水分给同伴，两个人一起渴死，就是独占这些水，让你活下来，让他死掉。的确是可怕的两难，你怎么办？犹太人的道德观认为：你带了水，就必须喝水活下来。

从这件事你很快就能推想到犹太人对企业和获利的看法：企业不等于偷窃，利润不等于抢劫。我可能设法卖产品或服务给你，主要的原因是为了生存和繁荣，但是我最关心的事情是照顾自己和依赖我生活的人，这种想法正确而且合乎道德。经营企业跟横穿沙漠的故事不同，照顾自己的需要不会让你受害，只是正好帮助自己，大家当然不能只因为施惠的人享受的好处跟受惠者一样多，就质疑企业的正当性。

为了摆脱企业人士所作所为出于贪婪的指责，你必须抛弃企图胜过行动的愚蠢想法。人只是凡人，甚至经常不了解自己的真正意图，怎么

能够傲慢到自以为是，认为自己可以判断别人真正的意图？你不可能知道别人心里在想什么，因此判断别人唯一的方法是根据别人的行动，而不是根据他们的意图。

犹太律法规定，如果有人想伤害你，但是因为执行能力很差，最后反而帮到你，你应该感激他为你所做的善行，在相反的情况中，你也应该根据结果判断，而不是设法了解行为者的意图。对我来说，因为爱我或恨我而刺杀我的人，没有什么不同。在两种情况中，我都可以合法地自卫和报复。

下一个问题是，我应该感谢完全不关心我，最后却无意间帮助到我的人吗？他会帮助我，完全是为了帮助他自己时的附带结果，但是我仍然应该感谢他。即使他想害你，却为你带来好处，感谢他没有什么不对。要是有人不关心你，却为你带来好处，你还是应该感谢他；如果有人关心你的福祉，刻意为你带来好处，就更应该感谢。

企业家提供我产品、服务或就业时，我应该感激他。宣称企业家这样做不安好心、驳斥他为我带来的好处，是不知感恩的不道德行为。因此，有人指责企业家的动机是贪心时，我会问“你怎么知道？”你会读心术吗？即使你说的对，也没有什么，有人为别人带来好处应该得到感激，而不是被人分析动机。

迷思三：企业破坏环境

环保概念已经变成最为重要的文化主题。把环保概念变成根本的价值，使环保这个观念具有压迫性。如果尽一切力量保护环境是正确的好事，那么大家必要时就必须牺牲自由与财务。

但环保概念不是每一个人的根本价值观，不这样主张的人，也不应该因此遭到严厉谴责。环保观念引发的强烈情绪主要靠的是信念，不是事实。例如，几乎没有人能够指出，全球变暖是确定的现象，在全球变暖的问题中，双方都有合理的理论，都不能提出明确的证据，彻底解决这种辩论。全球变暖仍然只是信念而已，有些人相信全球变暖是问题，有些人相信不是。环保运动的很多其他主流信念也一样。然而，即使环保观念是一种信念，也必须慎重处理，我会说明为什么需要这样做。我不是指环保问题完全没有事实根据，只是说环保问题可能不见得总是比其他问题重要。

环保意识有两种现实结构，其中一种看法认为实际上没有环保问题，这点很明显不对，真的有很多问题亟待解决。根据另一种看法，问题很确凿、很可怕，而且似乎无法解决。根据这种看法，世界原来天然、完美的状况受到企业破坏，无法恢复，我认为真正的知识会迫使大家承认这种看法也不对。

这样不表示其中没有问题。环保意识把保护自然列为最优先的道德意识，超越大部分很可能互相冲突的其他价值观。环保分子这样做的时候，可能有效地排除相关利益的计算，也可能使对立的事实变得无关。我的意思是，你不应该被好心的环保分子牵着走，自动相信企业是造成环保问题的罪魁祸首。我希望你在进行独立的研究之前，要排除跟环保问题有关的传统看法和文化的歇斯底里。我不是要你进行复杂的实验，观察从18世纪以来年均气温的变化，只是建议你阅读相反观点的书籍和杂志，这样你就会有必要的数据与统计，可以对抗有关环保的攻击，对自己也变得更有信心，相信企业跟环保问题的关系比较小，而个人与环保问题的关系比较大。

迷思四：企业贬抑人性

人类所有活动可以视为一道光谱，一端是精神层面，另一端是肉体层面。祈祷在精神层面的末端，读书、写字、作曲和制造工具也在附近。性带来肉体的欢乐和新生命，可能处在中间，饮食和身体所有其他功能属于肉体层面的末端。商业教育属于哪里？人以货币交换商品或服务时，是肉体行为还是精神行为?

动物跟人不同，动物只进行纯粹的肉体活动。要判断一种行为是否属于精神层面，可以看黑猩猩是不是能够了解这种行为而定。我回家吃饭时，饲养的黑猩猩会知道我在干什么，但是当我拿报纸坐在那里看个20分钟时，它显然不了解我的行为。另一个方法是看机器能否复制这种行为。譬如说，没有机器能够展现忠心耿耿，甚至无法判断一个人是否拥有这种特质，因此忠诚是另一种精神特质。

从这两种标准来看，商业交易的精神层面比较多、肉体层面的因素比较少。黑猩猩根本不知道商店老板和顾客为什么要交易，现有的机器也不能独立进行交易，不能判断顾客是否会买东西，只有两个会思考的人愿意交易时，才会发生交易，这种过程大部分属于精神层面。

犹太传统总是告诉大家，人必须跟野兽不同，必须直率地展现自己胜过原始的冲动。强力夺取别人的财产是野兽的行为，根据卖方定的价格自愿购买，却能得到上帝的认可。犹太人就是这样看事情的，根本不认为企业压抑人性。人有很多需要，有些是跟灵魂有关的崇高需要，有些需要比较简单，大部分跟肉体有关，所有的需要都很有道理，商业是满足这些需要的机制。

市场合乎道德也很有人性

经济学原来跟宗教与科技属于同样的研究范畴。亚当·斯密（Adam

Smith）和18世纪很多的经济学家原来都是宗教哲学家，后来才变成经济学家，亚当·斯密先写《道德意识理论》（*Theory of Moral Sentimentsssss*），后来才写出《国富论》（*Wealth of Nationsssss*）。大学把经济学研究从宗教系移到文理学院时，实际上是强行把极为崇高的商业活动跟支持经济学的道德论证与精神层面分开。犹太教认为，诚信是商业和宗教的动力。

贬抑人性的意义是“使人脱离其他人类”。在美国的制度中，成功的企业人士很难保持孤立，企业家的特性正是需要别人。关心顾客是美国企业人士的标准，其他国家不见得如此。此外，成功的企业人士明白员工是最宝贵的资产，必须照顾员工的福祉，也知道员工是精神上的动物，拥有自己崇高的期望，雇主不但必须给员工公平的待遇，也要帮助员工从工作中找到崇高的意义，只顾自己私利和需要的雇主注定会失败。因此，企业和宗教都反对自私和自恋的行为。

次佳的解决之道

我不是为商业和伦理资本主义辩护，也不认为两者是解救人类最后命运的救赎之道。真正的问题是，人与人之间自愿互动、追求经济利益的这种制度，是不是组织社会最好的方法？企业人士是否顽固地抗拒更好的方法？读者经常问我一个问题：为什么只有富人享受这么多好处？我从这个问题中了解应该怎么看这种制度。我认为这个问题其实不是好问题，因为每个人享受的好处都远超过祖先，甚至远超过地球上大部分的人。可以想见，有些人的享受比别人少，但是说只有富人享受这么多，根本不正确。然而，回答问题似乎比逃避问题好。

下面是我答复的一部分。我跟家人住在华盛顿州的梅瑟岛（Mercer Island），梅瑟岛景色优美，每天早上我醒来，都深觉感恩。在这个小

岛的边缘有好几百户海滨住宅，我不住在其中，却希望住进去。不只是我这样想，我发现有成千上万的人都喜欢住在梅瑟岛海滨的房子里。假设有10万人希望住在梅瑟岛海滨的房子里，而海滨只有500栋房子，这表示有99500人无法如愿，应该怎么决定500位幸运儿？有什么最好的方法能够分配这500栋海滨的房子？

我认为有5种可行的方法：一是抽奖，二是使用武力，三是组成委员会分配，四是让大家都可以住，五是创造金钱，大家竞标。第五种方法可能不完美，但是前四种也一样。

你知道还有第六种方法吗？如果没有，第五种方法就对了，这种方法不尽完美，也不能让大家都满意，却显然胜过前四种方法。大部分人都接受这种方法，原因之一是大家认为，目前的状况不是永恒的状况，大家认为自己不会永远不能拥有海滨的房子，大家会回到自己的事业，努力赚更多的钱，准备参加下次的竞标。这样做的时候，大家必然会为别人带来很多好处，因为如果不能为别人创造更大的价值，你就不可能赚到利润。

企业带来的文明效果

很多人认为，情感在事业上几乎没有作用；大家也认为，企业人士可能是无情的机器人，只考虑成本，没有情感；大家还认为，在亚洲、非洲或南美洲偏僻的渔猎部落中，更容易找到慷慨和利他行为。人类学家进行了很多实验，希望证明这种信念，却发现事实不然——结果违反直觉，越深入参与企业活动的人越慷慨。加州理工学院（Californian Institute of Technology）人类学家吉恩·恩斯明格（Jean Ensminger）说：“越是市场导向的社会，越具有利他和信任的特质。”

在互相合作的社会和经济制度中追求完美有相当大的风险。有人全力仇视这种制度，而不是积极参与、为自己和身边的所有人创造福祉。人类社会可能根本无法达到完美的境地，但是有一个地方不但可以合理地追求完美，而且多少也能达到完美的境地，这就是追求自身在道德上的完美无缺。从事商业让你有绝佳的机会达成目标，还可以创造成就。了解过度追求完美可能会妨碍你的努力之后，你就已经准备好，要遵守大家经常称为“领导”的机制，把其中奇妙的好处传播给别人。下一章要讨论领导。

致富之道

◎ 随时质疑谴责企业的凡俗之见。

◎ 摒弃嫉妒富人的所有感觉。

◎ 在事业和个人生活中，如果找不到最好的解决之道，要乐于接受次佳的方法。

金律五 不要惧于领导

领导的两难之一，就是经常要在两个互相冲突而且不兼容的要求中寻求平衡。

学习“领导”很重要，但是“领导”可能不是你想象中的样子。

领导不是名词，是动词；不是身份，是行动。

不要空想变成领导人，只要去做，只要领导。

领导的训练

你很容易找到老师教你打网球、下棋、驾船或操作车床；但要学习勇敢、乐观和激励别人却难多了，而这几点只是领袖必须拥有的一些特质。领袖可以训练吗？有些简短却矛盾的方式可以学习如何领导别人，但要变成真正的领袖，实际上是学不来的。

但是企业在不断尝试，看看下列统计：

• 美国雇用100人以上的企业中，大约70%把经理人送去参加某种形式的领导力训练。

• 宾夕法尼亚州州立大学估计，美国每年花在经理人训练上的费用大约是150亿美元。

• 美国管理协会（American Management Association）比较喜欢

上课，课程包括“经理人领导才能”“如何领导个人”“如何在压力下沟通”以及“如何应付难缠的人”。

这些都是有用的技巧，但是靠这些方法就能领导吗？我无意贬损这种计划或机构，但例如北卡罗来纳州的创意领导中心，一年营收就将近4000万美元，在1993年《华尔街日报》的调查中，该中心的两个计划还赢得了最佳领导课程。培养领导人的训练方法各式各样，这引发了一个问题：为什么大家一致认同如何培养一流的医师、汽车技工和物理学家，但对如何培养一流领袖却没有一致的看法？孟买的医学教育跟波士顿的医学训练大同小异，但是每一个领导力训练课程都宣称自己有独一无二的系统。

原因之一是大家连领导的定义都没有一致的看法，听听两位学者的说法。哈佛商学院著名教授罗莎贝丝·康特（Rosabeth Kanter）说，领导是“精通变化的艺术”，宾夕法尼亚州大学沃顿商学院（Wharton School）院长托马斯·格里蒂（Thomas P.Gerrity）说，领导是“鼓舞和培养别人的能力”。大企业的领导人也有不同的看法，戴尔计算机（Dell Computer）董事长兼CEO迈克尔·戴尔（Michael Dell）说，领导是“快速了解市场动力的能力”。柯达CEO乔治·费舍尔（George Fisher）说过，领导是“带领一群人走向新方向，或是创造比较高成就的能力”。问他们领导最重要的因素是什么，康特回答说是“智慧”，戴尔说是产业“知识”，格里蒂和费舍尔分别回答“性格”以及“鼓舞能力”。

美国总统相关民意测验几乎都显示战时的总统是伟大的领袖。这种异常的情形只有两种解释：第一种解释是不可思议的巧合，美国在最迫切需要领袖时，极为幸运，总有伟大的人物领导国家。第二种解释是战时使人奋起领导。

随时准备领导

我敢说，压力状况下产生的领袖，超过所有领导训练课程培养的领袖。混乱、恐惧、压迫，正是最需要领袖的时刻。大家觉得害怕和不确定时，会求助于似乎不害怕、知道情势发展、知道方向的人。例如，在“9·11”恐怖袭击后几小时，纽约市长鲁迪·朱利安尼（Rudolph Giuliani）展现出伟大的领导力量。但是在几年前，很多人（包括劝阻他不要跟美国前总统克林顿夫人希拉里竞选纽约州参议员的人在内）都对他的领导能力深感怀疑。哥伦比亚大学历史学教授肯尼斯·杰克逊（Kenneth T.Jackson）原本已经为朱利安尼定好历史排名，把他放在1934—1945年担任纽约市长的菲奥雷洛·拉瓜迪亚（Fiorello La Guardia）之后，但是他后来改变了看法，说：“如果不是‘9·11’袭击事件，他顶多只能赶上拉瓜迪亚，但是他在这次事件中展现出了最好的一面，展现出领导能力。”在“9·11”发生几星期、几个月之后，他被公认是美国的伟大领袖。如果没有这场袭击，他到2001年底必须去职，会是备受尊敬的纽约市长，却不会变成伟大人物。朱利安尼在任的最后一天，《纽约时报》头版刊出一篇报道，认为他担任市长的最后几年里有种“无关痛痒”的感觉，但是因为他在“9·11”事件中的表现，“变成比市长更伟大的人物”。成为领袖的关键之一，是机会来临时要跳出来领导。

看看另一个历史故事。记者兼作家汉普敦·塞德斯（Hampton Sides）描述第二次世界大战期间的一个关键时刻，当时熬过巴丹死亡行军（Bataan Death March）的美国战俘被关在战俘营里，等待处死。囚禁期间，有些战俘被送出战俘营，丢上一艘死亡之船，关在热得难以忍受的拥挤的船舱里，大家开始惊慌、尖叫、喘不过气来。危急时刻，完全是因为某个人起而领导，才解救了大家。

黑暗中传来一个声音。弗兰克·布里基特（Frank Bridget）爬上船梯，用清楚、坚定的声音向下面挤成一团的战俘喊叫：“各位，我们都被困在这个鬼东西里，想要活下去，就得团结。”布里基特在适当的时间发出正好需要的冷静声音，平息了歇斯底里。他敦促大家：“保持冷静，如果我们惊慌，就会耗尽宝贵的氧气，听着，我们都得镇定下来，

每个人都要这样。”

布里基特不是高级军官，也不特别受人爱戴，在此之前，大家只知道他神经质、紧张，是个过度热心的家伙，经常穿着马裤，偶尔会惹火大家。但是，他在这一天表现出不同凡响的镇定和决心，站出来领导。一直讨厌布里基特的曼尼·罗顿（Manny Lawton）一直到今天都还记得他展现出来的自然领导气质。罗顿告诉口述历史学家：“有时候人会突然变得伟大，你永远不能预测谁会这样，布里基特待机而动负起责任，我不知道他哪里来的镇定，他用他的声音救了我们。”

因此，你可以看得出来，领导有时候要看状况。看看丘吉尔，他是第二次世界大战期间英国的杰出领袖，但却在战后选举中下台。你可能十分勤奋，参加美国每一个领导力训练课程，却不一定会变成领袖。

变成一个领袖

怎么变成领袖？答案是“找到追随者”。怎么找追随者？首先你必须学到某些性格特质，然后愿意在机会出现时承担领导的责任。但是并不保证学到这些性格特质的人都会变成领袖。另外也有些人靠着争取或任命变成领袖，却没有学会这些特质，因而遭受惨痛的失败。我们来看看这些特质是什么。

- 学会追随。
- 了解目标。
- 勇敢面对。
- 掌握信念与事实。

要学会领导，先学会追随

我原来以为，要变成优秀的领袖，必须表现出强而有力、英勇无比的样子。这意味着我应该让下属知道，谁也不能告诉他们的领袖该做什么。奇怪的是，相反的方式才行得通，如果你从来不忘提醒身边的人你的行为不是纯粹出于冲动，而是了解某种外界现实之后的结果，你反而比较有机会变成领袖。大家在追随一位特定的领袖之前，必须先在下意识里真心相信阶级制度，领袖要靠追随者接受阶级意识才能有效发挥领导作用，没有这种意识，领导就会失效。

在你的事业生涯中，你很容易利用“要领导、先追随”的原则。虽然你的地位大概不到能够宣称你必须服从董事会，或者你可能在一家没有董事会的公司服务，也可能是未上市小公司的老板，在这些情形中，你都无法确认你会追随什么人，因为不管怎么看你都是老板，都可以随心所欲。但幸运的是，这个原则同样可以运用，你可以宣称自己追随一套原则，每一个人都可以这样做。有些机构设法用荣誉准则或任务声明达成这种目的。重要的是，这些准则不能很平凡，最起码不能听起来很平凡。请记住，你是靠着证明自己遵守领导原则才让别人愿意追随你的。

你必须设法展现你并非反复无常、随心所欲，因此你必须找机会在你领导的人面前说一些类似“如果我可以的话，我愿意这样，但是我的承诺或公司的承诺，使我不能这样做”。换句话说，尽可能不要听起来像大人物。例如，外交大使因为遵守政府训令，得到相当多的权威和力量。他们喜欢说“我必须先知会我国政府”。表面上，这样似乎使大使的权威下降，看不见独立自主的权威在哪里。奇怪的是，结果正好相反，这样做反而使他增加了权威。因此，别人相信你所说的你听从老板或董事会的指导，或是遵守严格的原则或规则时，你的领导力就会增加。

清楚自己的目标

20世纪90年代初期，蓝色巨人IBM几乎崩溃，这家原本拥有将近50万名员工、总市值超过一半以上联合国会员国的国内生产总值的公司，随时可能倒闭。1993年初，董事会任命路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）担任CEO，他第一次公开谈话就说："IBM现在最不需要的就是愿景。"此后，IBM的股价上涨了5倍，同期道琼斯工业指数只上涨了3倍。从股东的观点来看，郭士纳表现优异，但是根据福布斯杂志主编里奇·卡尔加德（Rich Karlgaard）的观点，郭士纳说了谎话。IBM从1993年到2002年的确有一个愿景，就是成为新科技的主宰，IBM申请的专利超过美国任何一家公司，发展出蓝光激光技术、语音识别技术、光学显微镜、铜制程微处理器和很多其他的突破。大家有时候会嘲笑愿景，但是每个人都需要愿景，希望有机会领导别人的人更迫切需要愿景。

你必须拥有愿景和目标，更重要的是，你必须知道什么时候应该注意长期目标，什么时候应该注意短期措施。假设你计划盖一栋房子，你应该注意整体设计呢，还是注意怎么跟大环境融合？换句话说，应该注意愿景还是细节？想当领袖的人应该注意什么？

答案是你应该同时注意。要推动一个软件项目或企业计划，你必须注意最后目标，必须把目标分成不同的阶段，确保每一个阶段都顺利衔接。然后你必须把每个阶段划分成一些明确的任务，每个任务都不背离大的目标。你应该定期检讨大的目标，确保自己仍然走在正确的道路上。大家比较喜欢听从知道方向、知道如何避开或克服沿途障碍的人。我没办法教你如何把这个原则运用在生活和事业上，但是可以向你保证，不管你做什么职业，都有机会这样做。

勇敢面对

如果你希望领导，你必须有勇气说服别人相信你的目标，就领导而言，即使你短期内不能说服别人，仍然可以领导，你的愿景可能是新的营销计划，可能是希望追求公平与诚信，你当然知道如何面对冲突，因为领袖都不怕冲突。在2001年秋季安然弊案中，有一些人表现出无惧于冲突的勇气，其中一位是资深员工华金斯，她在2001年夏季告诉安然董事长兼CEO肯尼斯·莱，说公司会计反常的做法会使公司完蛋。在安然野心勃勃、乐于冒险的气氛中，她微弱的警告当然不受欢迎，然而她坚定不屈，终于在美国企业史上留名。

掌握信念与事实

有些人会通晓一些知识，如果他们了解的知识跟聚合物弹性或半导体电阻有关，这种人当工程师通常会有好表现。如果他们精通的是判例，那么他们在律师事务所或法学院里工作通常会有成就。有些人精通《圣经》知识，这种人可能适合当神学家。

希望成为领袖的人必须同时拥有信仰和知识。知识比较容易掌握，但是如果我发现领导我的人不知道应该掌握的重要知识，我对他的信心会遭到严重伤害。不过，这点并不表示长官或总裁必须无所不知，而是领袖应该利用掌握必要知识的人，不能表现出不知道跟营运有关的事情。例如，如果准备发动新的营销攻势，要是我知道我的上司了解竞争，我会更热切地投入工作。如果你不能精通相关业务，你的领导力会受到妨碍。精通业务是成为领袖不可或缺的一部分，但是只占一半。如果你只精通业务，你对领袖会很有价值，自己却注定不会变成领袖。

另一个必要因素是信念，这是不是表示只有宗教界人士可以变成领袖？当然不是。我谈到信念时，是指能在运作时安心地配合一些虽然看不到却好像事实一样的东西，不管你是领导自己还是领导别人，你都要表现一些很重要的东西，只有你能够看出未来可能得到的结果。

企业领袖有五种义务：

1. 你必须让员工接纳组织文化。员工如果没有经过文化的洗礼，永远不会像团队成员一样全心全意地投入，内心也培养不出指引，让他们在缺乏方向时采取主动。

2. 你必须彻底了解你对手下的期望。

3. 你必须确保员工远离陷入孤立无援的状态。

4. 你必须提供技术训练，让每个员工对降低成本都有贡献。

5. 你必须培养员工的能力，让他们在激流中不至灭顶。

信念比事实重要，你必须彻底了解你的产品，也必须知道这种产品怎么满足顾客。这些知识都很重要，却仍然不够，你还必须拥有透彻的眼光，能够看见还没有做成的交易如何完成。

加强信念

什么方法最能够培养信念的力量？我们可以从宗教和医药两方面来看。哈佛医学院赫伯特·班森（Herbert Benson）博士发现，心理压力会妨碍治病，降低免疫力。他发现一种简单的方法可降低压力。他要求受试者持续不断地念一段文字、一个句子，或其他有正面意义的声音，同

时排除其他想法。这不就是祈祷吗？大家祈祷时，持续地念与未来展望有关的字句，同时排除相反的思想。难怪很多调查，包括达特茅斯学院医学院（Dartmouth Medical School）1995年的研究都指出，祈祷可以影响治疗的成效。

如果你经常祈祷，那么你已经开始练习这种技巧；如果你不常参加祈祷，你要多花一点时间，克服可能对你有所妨碍的自我意识。哈佛医学院的班森博士提供了指引，光是积极思考还不够，实际上，你也必须大声说出来。我知道，只有你一个人的时候，大声说出来并不容易，一开始时，这样做会让你紧张，担心随时有医护人员冲进来，把你带到最近的精神病院去，毕竟大家都不信任游荡街头、自说自话的游民。这就是我不建议你单独一个人练习的原因，你可能发现这样做并不容易。我知道，大部分人照我建议的方法大声说出来的时候，都会觉得不安，这也就是为什么大家聚在一起做同样的事情最容易，你在群众中一起祈祷时，不会有不安的感觉。通过祈祷，你可以带来有利的结果。实际上，你一定要大声说出来，让耳朵听到，才有这种功效。

我建议你把这种做法扩大运用到生活中的其他地方，尝试几个星期。不要让怀疑阻止你尝试这种可能会很有意义，而且很有好处的经验。我的建议相当简单：每天一早，找一个安静的机会，大声说出跟你的事业挑战有关的坚定信念，说的东西不必长，但是应该明白说出来，而且反映你希望达成的目标。例如，如果你的目标是下个月增加收入，不要只是大声说："我知道我这个月可以争取更多客户，我知道我可以做到这一点。"要更明确，要想到目前为止，到底是什么原因妨碍你增加收入。是没有跟潜在客户安排足够多的见面机会吗？是能够跟潜在客户见面，却无法说服足够多的客户试用你的服务吗？要尽可能精确地说出你希望改善的地方，确定妨碍你的原因到底是技术还是知识不够。

一旦你确定自己拥有成功必备的东西，你就做好了准备，可以开始你的计划。现在你要把目标明确地写下来。这一点很重要，写下来之

后，你就不会分心，知道下一步要做什么。此外，这样做也有重复运用相同文字的好处，祈祷文都是正式化、标准化的文字，原因就在这里。你要在不必担心别人听到的地方练习，每天大约需要两三分钟，大声地说出来，让你自己听到。至少练习两个星期，再决定这样是否有效。如果你认真地照做，就会有惊奇的发现。我们打个比方，广告音乐不是伟大的交响乐，却可以大大增加电台和电视广告的价值，因为音乐会让大家更容易记住广告，广告信息的情感冲击力也会增加。简单的曲调不能跟贝多芬的交响曲相比，却有效地运用了音乐的力量。同样地，我刚才告诉你的方法，是借用祈祷力量中极为微小的一部分，而且把这种微小的力量大大地发挥。这样做不能取代祈祷，但是这种过程跟祈祷的关系，正如广告音乐跟贝多芬交响曲的关系一样，请记住，广告音乐很有效，这样做也一样很有效。

最后你要想一想，尝试一下对你会有什么损失？怀疑是很自然的，你如果不怀疑，我还觉得奇怪呢。每个人多少都受到教导，认为人只是由约略超过6美元的化学物质构成的动物，因此，跟自己说话除了让你进入精神病院之外，还能发挥什么作用？如果你确定人的价值就是这么多，我也无话可说。但是如果你认为人能够主宰世界，除了靠大脑那一团东西之外，跟精神层面关系比较大，或许会认为这个主意有道理。

维持平衡

领导的两难之一，是要在两个互相冲突，而且经常不兼容的要求中寻求平衡。假设一位军官下令不计代价地攻下一个目标，其实这位军官知道，让他成为领袖的原因之一是他极为关心手下的每一个弟兄。例如第二次世界大战期间，丘吉尔知道联军的伤亡之后，总是压抑不住内心澎湃汹涌的哀痛；伦敦大轰炸期间，他到市区巡视，看到英勇的国民站

在原本是家园的废墟中，他会失声痛哭。同样地，不管是军事或企业领袖，都必须把手下看成是拼图中的一块，同时也是至为重要、独一无二的人。

在这种互不兼容的要求中，最难应付的是人际关系。不论你是应付员工、股东、家人，还是应付你自己，你必须经常在两种互不兼容的期望中摸索。有时候，你必须选择其中一种，有时候，你在言语与思想上可以模棱两可，即使行动上只能允许一种方针。你必须认清在敏锐的精神层次上，两种不兼容的实体通常可以协调一致。把人看成是大目标的一环，同时也是独一无二、不可或缺的人，可能是最高明的领导形式。

在某种层次上，员工的任务的确是要完成组织的目标，同样重要的是，企业必须提供交叉训练以及作业手册，好让职位变得不可或缺，而不是让占据职位的人变得不可或缺。建构组织结构理想的方式是：即使一位或所有员工都离职，隔天全部由新人取代，组织的运作仍然丝毫不差。实际上，这样当然行不通，即使有了最好的作业手册、组织结构图和管理结构，任何组织仍然要仰赖复杂的人力网络，网络中的每个人都具有知识、文化和技术，能够像结合在一起的单一有机体一样行动，而不是像旅馆内的旅客，互不相关地过夜。以人为主要资产的软件公司就是这样，假设公司所有员工某一天晚上回家，隔天早晨由一群完全不同的人取代，公司会天下大乱。不了解软件企业是以精神层次为核心的人会问："这批人跟昨天离开的人完全一样，男女比率、人种比率、背景和训练都跟前一批员工一样，公司为什么不能运作？"

以厂房和机器为主要资产的制造业也一样，仍然要靠员工之间的关系和信任，一天之内全部换掉，一定也会天下大乱。明智的领袖了解这种现象，一边是"没有人重要到不可替代"，另一边是"每个人都不可或缺"。企业当然会根据功能，而不是根据人员建构组织。不管你是根据计算机生产线还是客服人员配置表来设置工作，你都很清楚，任何职位的功能都要有人负责，你会要求员工，根据所需要的功能自适应。然

而，你绝对不会忘记人性。明智的领袖会尽最大的力量了解手下的人，也会确保手下了解，在领袖眼中，他们不是只会执行功能的工具而已。

你必须找机会告诉大家，你知道人是组织里不可或缺的一环。领袖关心员工配偶的病情会赢得爱戴，你必须知道手下子女的情况，了解员工的嗜好和喜欢的运动。这些事情似乎显而易见，但是在我看来，很多人领导无方，正是因为无法让别人相信他们真的关心下属。在关心和效率之间求得平衡很难，不过这点正是挑战所在。

在长短期目标之间维持平衡

领袖要面对的另一种挑战，就是在长短期目标之间寻求平衡。每家上市公司的董事长都知道这种挣扎，早上要设法拟定公司未来三年的策略，下午要跟只关心下一季营运成果的证券分析师打交道。这样做很难，不是每个人都能当领袖，原因就在这里。父母亲经常要担心子女有没有做功课，也要关心子女长期的事业选择，要担心子女约会后有没有准时回家，也要担心他们未来的婚姻是否幸福、持久。同样地，在赚钱方面，你有短期问题，也有比较长期的规划。一般而言，你会注意比较迫切的短期财务需要，有时候会忽略长期的规划。不管你是经理人、父母亲，还是希望提高赚钱能力的人，每个人都必须拨出一段固定时间做相对长期的规划，这样做是精明时间管理的一环，大家都必须这样做。

最后一个必须追求平衡的地方，是解决增加收入和减少开销的冲突。如果你花太多时间和力量减少支出，到了某个临界点，这样做会变得不值得。你必须减少支出，却要记住这样做同样有成本，你必须摆脱这种焦虑，把精力放在增加收入方面。身为领袖，你不但要在这两极之间维持平衡，也要让手下知道你了解这两件事情，知道两者之间的冲突，能够维持有效的平衡。

利用身体的语言

这一点很重要，但几乎所有人都无法了解。有人用肢体语言判断别人的领导潜能，却总是难以说明。很多人经常跟领袖在一起，问他们什么东西让他们有这种感觉，大多数人都很难回答。肢体语言应该运用在你开会时的坐姿，运用在你公开演讲时的样子。从表面上看，身体语言会让你看起来更像领袖，看起来更重要；从内心来看，会让你觉得更像领袖。你必须花几个星期学习这种行为，在练习期间，你必须遵守严格的规律，如果你这样做，经过一段时期，这种行为会变成你的第二天性，在你改善生活的目标中扮演重要的角色。

控制行动，展现自信

不要坐立不安，开会时不要玩弄铅笔，不要每五分钟翘一次脚、然后放下。把脚放在地上，把手安安稳稳地放着，该说话时才说话，要镇定地坐着，眼睛别乱瞟。转向说话的人时，要尽可能地面对新方向，不要只转动眼睛看说话的人，要转动整个上半身。不要用眼尾余光看人，如果你坐在旋转椅上，最好徐徐地转动椅子，面对说话的人。最重要的是，要避免动来动去。动要有好理由，必须动的时候，要平顺而有效地动，要尽可能恰当地动，多一分太多、减一分太少。

演说时要用手和臂强调重点，但是要注意，不能手肘紧贴身侧、只挥动前臂，要大幅挥动整支手臂，挥动手臂时要以肩膀为支点，不要以手肘为支点。对群众演说时，身体不要僵硬地面向前面，要以腰部为支点，徐徐地转动上半身。没有经验的演说家身体会僵立不动，眼睛却紧张地转来转去，显得神经质、脆弱、不诚实，你的眼神应该凝定，转动上半身，凝视各个方向。还有一点要注意，不要紧抓着讲台。你不扶讲

台，讲台还是站得好好的，紧抓着讲台，只是让人觉得你要是不扶着讲台，可能就会倒下去。

这一切都是希望你看起来有王者之风。当然，这种有尊严的感觉只是技巧的一部分而已，如果你希望当领袖，行为也必须有尊严。万兽之王从来不显得猥琐，你也不应该这样，最伤害领导风范的东西就是看起来猥琐。《塔木德》建议犹太人宁当狮子的尾巴，不当狐狸的头。狮子走起路来尾巴总是直挺挺地指向天空，狐狸经常头低低的，鼻子贴在地上闻味道。其中的意义是，不要跟狡猾的卑鄙小人在一起，即使他们尊你为王，也会很快地把你拉下来。然而，你跟真正宽宏又有威严的人在一起，即使一开始时你只是附骥尾，他们也会鼓励你，抬举你，给你每一个成长的机会。

其中的教训很明显。面对两种选择，跟两种不同形态的人交往，其中一位表现出狮子般的特质，另一个人表现出狐狸般的特性，要选择跟狮子来往。狮子虽难以超越，但会尽量地提携他人，这也是矛盾点之一。这样做会使你变得更伟大，而不是更渺小。

演说别用摘要

我14岁的时候，来访的团体要参加我们犹太会堂办的宴会。主持人决定，我们会堂中应该有个少年代表。因为没有人想出头，家父又是这个会堂的拉比，任务就落在我身上，我收到人生中第一个公开演说的要求。别搞错了，我也不想出头，但是家父是演说家，迫不及待地要我开启公开演说的生涯，坚持要我准备演说。

几天后，在前往会场的途中，父亲问我准备好了没有。这么多年来，我看着他准备了几百场演说，于是就跟他保证我已经准备好了！然

后他问我有没有逐字逐句地把演讲稿写下来，我再度向他保证！他问我有没有带着演讲稿，我以为他想确定我不会让他难堪，就伸手到外衣口袋，拿出一堆写满演讲稿的纸。他伸手过来拿走讲稿，然后我眼睁睁地看着他把我的讲稿撕成碎片，丢到车窗外面。到今天，我都还记得那时惊恐的感觉，在惊骇之余，我根本没有想到该抗议他在路上乱丢垃圾。

接着他慢慢地开导我，说要很多年之后我才会了解他这样做的目的。同时，他也要我相信他，这样做对我最好，有一天我一定会了解。然后他停下车要我对着他演讲，起初我顽强地拒绝，直说这样做根本没有意义，因为我不想演讲了，但是最后我屈服了，设法逐字逐句地回想我的演讲内容。这种情形真是可怕。

然后家父费心地根据演讲的典型结构，包括引言、正文和结论，帮我回想我的演讲。他把每一部分分成三个小节，然后帮助我决定九个小节中每个小节的一个关键词眼，最后他帮我想起和记住三句关键的句子，一直到我可以滚瓜烂熟地说出来为止。当时我注意到距离宴会还有很多时间，我想我们这么早离开家，是因为家父已经预见到整个情况了。

他告诉我，演讲的时候，手上或讲台上没有摘要，会比我原来的方式——其实是念的方式——要成功得多了。没有人想在会场上听主讲者念稿；每个人在下意识里都知道主办单位只要把写好的讲稿寄给参加的人，在各方面都会经济多了，但是听到很好的演说时，不管演说有多短，大家在听完演讲之后，都会觉得自己看到了演讲者的内心。此外，跟印好的演讲稿相比，脱稿演讲的影响更深入、更能直指听众的内心。

我熟悉演讲主题，知道下一步要说什么，因为放弃了摘要，所以能够跟观众有更多的眼光接触，可以注意手势和音调。家父说对了。完全是父亲的缘故，我第一次演讲所获得的评价是：完全超出了对一个14岁初出茅庐少年的期望。回家的路上，我忘了谢谢家父把我的草稿撕掉，但是后来我一再感谢他。从那天起，我演讲几乎从来不看摘要。

我告诉你这个故事是要让你知道，摘要对演讲来说，就好像拐杖一样，我知道把拐杖丢到火炉里，两手空空地演讲有多难。但那也只是拐杖而已，你不需要摘要。此外，你一开始不靠摘要演讲，就再也不会求助于摘要，你会享受到不看摘要的乐趣，演讲会变得更有效，你说的话大家更容易记住。假设你的工作需要你探讨很多细节，可以用电子设备帮忙记忆，这种设备装在大厅里，别人几乎看不到，却可以让你抬头看着听众，不必在摘要里寻找细节。不过，还是尽量避免依靠电子设备比较好，我能想到的最有力、最有用的建议，还是鼓励你习惯于不靠摘要向大众演说，这样做其实比你想象的容易多了。但是，你需要丰富的词汇，而且觉得跟大众沟通很轻松。不管是政治家、军事家或企业领袖，很难想象有好的领袖不是好的演说家。

应如何增加词汇从而在大众面前轻松演说？我的建议简单得让人不敢相信，简单到很多付我一大笔钱，要我教他们演说技巧的领袖当中，只有少数人实际遵照我的方法。这种方法看来太简单，不值得学习。我希望你不要犯这种错误，深入研读、思考跟实际去做不一样，练习6~8周，效果会让你自己和别人大吃一惊。

我的方法是大声朗读。不错，就是这样而已。如果有人听你朗读，朗读起来会轻松多了，也会比较有效。因此如果你的朋友、配偶或小孩愿意听你朗读，当然最好。找一本好书也很重要，找一本你想学习其风格的书，华盛顿和林肯用《圣经》，我用丘吉尔的作品。我必须再次强调，你的耳朵必须注意听你念出来的声音，因此你朗读时，必须用上全部的音调和表情。要遵守严格的纪律，每天朗读二三十分钟。好的结果很快就会开始鼓励你继续下去，你一定不敢相信这样做会大大提高你跟别人沟通的能力，没有善于跟别人沟通的能力，你也别想领导别人。

戴上“面具”

我在本章里一再强调，你不但必须根据领导原则行动，也必须经常表现出领袖风范，表现领袖风范甚至比内心的实际感觉更重要。例如，领袖必要的特质包括乐观与勇气。领袖展现乐观与勇气，远比反映其内心感觉重要多了。他可以向害怕而士气低落的下属展现乐观与勇气，也可以公开、诚实地表现内心的不安与恐惧。如果他选择表现不安与害怕，他就不是领袖，如果他选择前者，那他会不会觉得自己像骗子呢？领导代表着不能经常透露内心的疑虑，有时候，透露疑虑根本不适当，还会产生反效果，因为这样做一定会把打击士气的恐惧感扩大到整个组织。

如何培养重要的乐观与勇敢特质？原则很简单：如果你对某件事或某个人不满，根据应有的方式行动表现出内心的不满，不久之后，你就会觉得不满。懂了吗？再看一遍。我举一个例子，假设你跟一位在你生活中很重要的人发生争执，一整天你都为这个人早上的说法生气，你跟这个人再度见面时，争执很可能再度爆发，如果没有爆发，你们两个人之间顶多只会有冰冷的关系。有一个更好的方法可以解决。如果你真的喜欢某一个人，难道你不会表现出来吗？现在也这样做，送礼物给同样怒火中烧的对方，礼物会让这个人忘掉争执、开始喜欢你吗？很可能不会，不过却很可能让他觉得惊讶。礼物有更重要的目的，送礼会降低你的敌意，改变你的心态，你的行为可以改变你的感觉，并不表示你的行为可以改变别人的感觉，这样难多了，事实上，你的行为的确可以改变自己的感觉。

同样地，如果你行动时内心真的充满乐观和勇气，不久之后你会觉得更乐观、更有勇气。这样可能意味着戴上面具。的确如此，但如果你希望在经济生产和所有生活领域中变得更有效，你必须在你和接受你领导的人之间培养放心的感觉。有时候，这样的确需要戴着面具。军事史学家约翰·基冈（John Keegan）说得比我还好：

就像拉比、政治家，甚至是天才，英雄式的领导和任何领导一样，

外在跟内在几乎一样重要。杰出的领袖对大众表现的同时会隐瞒，用灵巧的手法展现，用戏剧化的方式呈现。成功的政客、教师、企业家、运动员或神职人员表演的冲动会很强烈，他们表演的对象期望他们表演，也会强化他们的表演。

企业生涯最刺激的地方是没有一天会跟前一天一模一样。不断变化既是刺激，也是挑战，学习如何因应挑战显然是所有成功领袖和企业人士应有的特性。下一章会谈到这一点。

致富之道

◎　如果你想领导别人，要先学会追随。领袖要靠追随者接受阶级意识才能有效发挥领导。如果你不忘提醒身边的人，你的行为不是纯粹出于冲动，而是了解某种外界现实后的结果，你反而有更多机会变成领袖。

◎　勇敢说服别人相信你的愿景。你的愿景可能是新的营销计划，或是希望追求公平与诚信。你当然必须知道如何有效地面对冲突，领袖都不怕冲突。

◎　你必须让员工融入组织文化。如果没有组织文化，员工永远不会像团队的一分子全心全意地投入，内心也培养不出准则，难以让他们在缺乏特定方向时采取主动。你必须彻底了解你领导的人有什么期望，确保员工不会陷入孤立无援的状态。你必须提供技术训练，让每个员工对降低成本都有贡献。最后，你一定要培养员工的能力，让他们在激流中不至灭顶。

◎　把祈祷的力量用在事业目标上。每天一早，找一个安静的机

会，大声说出跟你事业挑战有关的坚定信念，说的东西不必长，但是应该清楚明白，而且反映你希望达成的目标。要尽可能精确具体，然后把明确的目标写下来。要大声说出你的信念，让你自己听到。至少练习两个星期，再决定这样做是否有效。如果你认真照着做，你会有惊奇的发现。

◎　　一定要在长短期目标之间维持平衡。你在赚钱方面有短期问题，也有比较长期的规划。一般而言，你会注意比较迫切的短期财务需要，有时会忽略长期的规划。不管你是经理人、父母亲，还是希望提高赚钱能力的人，每个人都必须固定拨出一段时间做长期的规划。这样做是精明时间管理的一环，大家都必须这样做。

◎　展现领袖风范。开会时不要坐立不安，说话时，要看着对方的眼睛，要有权威，能够不靠摘要演说；改进说话的声调，好让自己听起来像领袖；不要让别人知道你内心的疑虑，要投射出信心、乐观和勇气。

金律六 不要逃避变化

企业要有成就，必须随时准备迎接变化。然而，除非你坚决地以一套不变的原则为基础，否则不可能自由自在地拥抱变化。

文化习俗和大众习性像钟摆一样，会从一个极端摆到另一个极端。有些时候，大家会在休闲和工作中爱上变化，追求冒险和高风险的挑战，突兀且强力地追逐接二连三的趋势。又有些时候，社会和群众会恢复稳定，变得可以预测，大家会窝在家里，停止到处游荡；或者只到邻近地区度假，而不是到特别的景点度假，投资保守而不冒险。接着，情势会再度转变，钟摆会摆回另外一边，令人目眩神迷的刺激重新出现，大家放弃稳定的工作，加入新创事业，追求刺激；度假时，到世界各地去追求最新的刺激。

人喜欢熟悉的事物还是多变的生活？就复杂的人性而言，两种答案都对。最重要的一点是你必须分辨生活中的变与不变，辨明你欢迎的变化。有时候，你可以控制你碰到的变化，偶尔你只能被动因应，稳住阵脚避免反复。面对激烈的变化，你或许可以支撑下去，等待风平浪静，这样会增加你造就有意义变化的能力。

千百万年来，矿物几乎不大会变化；大理石从意大利的采石场切割后，运到纽约市作为银行的门面，年深日久，大理石几乎维持原样，最后大楼可能会拆掉，大理石却会被保留下来，用在另一栋建筑中。植物没有矿物这么耐久。例如红萝卜的生存期间，变化就比矿物多，但也只是小小的变化，红萝卜可能长得更大，变得更红，却仍然是红萝卜，成熟的红萝卜和还在生长的红萝卜只在质量上有些微的差别。动物的变化比植物多。新生的小狗可能可爱极了，但是几年后，同样一只狗可能变

成癞皮流浪狗，成为邻居讨厌的动物。新生的小牛必须由奶农喂养，到变成成牛为止。长成的乳牛跟小牛差别很大，长成之后，外貌和泌乳量就很少再变化。

如果你现在的境遇不顺遂，你可以确定几个月后情形会不同，但很少人能够预测一两年后的情形。人生不断变化，这也是人生意义的一环。另一环渴望十足的安定，不欢迎打破现状的变化。重要的是要了解这种期望，就像客观看待红萝卜或乳牛一样，别让这种期望控制你的情感或心理状态。人生的意义中有一种比较高的层面，就是喜欢变化，你会发现，在变化中有着各种成长与致富的机会。

进步的契机

你可以把这种知识用在企业生活中。你必须清醒地认识到科技在不断进步。你或许听过一个可能是编造的故事：20世纪初，底特律有一家马鞭制造商，虽然听说过附近有个叫亨利·福特（Henry Ford）的家伙正在生产最新式、没有马的车子，他却不愿改变自己获利稳当的事业。没多久，他的事业就完了。

同样地，19世纪时钢的出现，让美国和英国众多老式铸铁厂纷纷没落，被早期的炼钢炉取代，丧失惊人的财富。接着英国人亨利·贝塞麦（Henry Bessemer）发明了贝塞麦转化炉（Bessemer converter），能够以经济的方式生产钢材，迅速取代了铸铁炉，成为桥梁和其他结构的建材。所有早期的炼钢炉都遭到淘汰，取而代之的是更快、更有效能的新系统。

后来，贝塞麦转化炉被西门子平炉（Siemens Open Hearth Furnace）取代，平炉到20世纪中期又被电弧炉（Electric Arc Furnace）

取代。即使在成熟的钢铁业中，创新也没有结束，小钢厂侵蚀缺少弹性的大钢厂业务的现象非常普遍。20世纪90年代很多科技公司碰到同样的情形，它们专精的产品和复杂的专利被迅速发展的新科技取代，走向灭亡。

在每种创新、每种产业中，价值千百万美元的设备会被人废弃。令人惊讶的是，这种做法虽然是破坏与浪费的行为，却正好是创造更多财富、增进千百万人生活水平的契机。坏处是原来的投资人会亏损，更让人难过的是，工人们会失业。有些遭到裁员的工人很快就找到新工作，甚至找到更好的工作，很多人却找不到工作。面对这种艰难、惨痛的现实，你有两种选择：要么接受创新、造成若干人的痛苦；要么拒绝接受，让大家都陷入贫穷和痛苦中。但实际上，进步无法被遏止，科技知识的运用会持续不断地扩大。

无论是生产马鞭的公司还是生产复杂网络设备的思科（Cisco），企业要长期生存，唯一的方法是通过大规模的创造性毁灭，因应变化。康宁（Corning）就是这样放弃了餐具和消费性玻璃制品，打进光纤事业。犹太教义教导我，对不合作的上帝拳脚相向以表抗拒，只是浪费时间罢了。有时候，你必须在两种不好的决定中抉择。例如，康宁必须在两个痛苦的决定中选择，要么关掉一些工厂、更新设备，让其他厂房停止生产玻璃碗，以生产玻璃纤维，要么拒绝改变，看着一家大公司垂死挣扎到死亡为止。能够体认到两种选择虽然都很可怕，却分得出哪种选择比较好，代表了成熟。

我在家里，看到不同子女在不同的年龄走到成熟阶段时，总令我啧啧称奇。他们十多岁时，当面对两种不好的选择时，都会退缩到半瘫痪状态。不久之前，我其中一个女儿必须在两个痛苦的选项中抉择：第一，她可以到一所社会风评和学术成就都很不错的学校就读，却必须离家住宿，好几个月才能回家一次；第二，留在家里，但是失去远地求学的好处。两种想法她都很不喜欢。她浪费了几个星期的宝贵时间，坚持

认为一定有更好的第三种方法。第三种方法通常可以找到，但是像我女儿这种状况，有时候并没有第三种方法。

知道女儿愿意留在家里陪我们和兄弟姐妹，妻子和我都很高兴；但是看到她因为害怕做出抉择，想法还停留在压根儿不能接受的状态，我们更想让她了解抉择最重要的意义，是让自己走向成熟，体认到有时候必须接受“相对不烂”的选择。

在企业界里，不断地创新，加上创造性破坏，经常是“相对不烂”的选择，不论是裁员、取消一种计划，还是离开安全网、尝试新天地，我们都必须认定，连好的变化中经常都有不好的地方。市场淘汰不能适应的落伍公司是一种趋势，这种趋势持续不断地加快出现。看看下列统计。

• 1957年构成标准普尔五百指数的500家公司，到1997年时只有74家还在其中。

• 1926年时，标准普尔五百指数的淘汰率大约是1.5%，表示企业留在这个指数中的平均时间是67年，当时一家三代都可以在同一家公司里终生服务。

• 2000年，标准普尔五百指数的淘汰率变成大约10%，表示企业列在指数中的平均时间大约只剩下12年，从你父亲到你子女，已经不可能在同一家公司里终生服务。

奥地利出生、后来变成哈佛著名教授的经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）在1942年说过，这种程序是他所谓的“创造性破坏”（creative destruction）。他说，事业经营的方法持续创新，对企业界有不良的副作用，却是财富创造的基本因素。创造财富绝对要依靠变化。苏联变成19世纪工业主义的活化石，不是因为苏联缺乏资本，而是因为把大量资金投入军备竞赛。苏联在1957年率先发射人造卫星“伴侣

号”（Sputnik），虽然它可以取得新科技，却绝对不肯把过时而不能获利的工厂关闭。经济学家爱德华·勒特韦克（Edward Luttwak）清楚地说明了这一点：

> 从意大利进口全新的汽车工厂，配备完整的生产线和工具，新型的汽车从高效能的生产线中生产出来，旁边却有10倍的员工在生产老式汽车。有很多创新，却没有让创新扩散的方法，因为目前的工厂没有力量投入更多的资本，雇用更多的员工，投资和员工都需要事前分派。而老旧的工厂不会碰到竞争，可以永远经营下去。没有废弃的机械，也没有失业，但是整体结果却是人民陷在贫困中，浪费全世界最庞大的天然资源，也浪费惊人的资金，以及庞大的劳动技能。

这不表示个人要盲目投资，或是改用最新的科技。虽然成功之后会出名，但成功却经常踏在过去失败的血迹上。大家终究会从互联网中赚很多钱，不只是易贝或亚马逊会赚钱，其他无数公司也会赚钱。出现这种情形时，你必须记住，没有先前的努力和失败，成功绝对不会来临。投资人根本不必经常放弃新的东西，只为了投入另一种更新的玩意儿。

不论你从事哪一行，想要成功，都必须不断地观察整个世界，尤其在这种全球通信的时代，谁也不能说：“我是医师，计算机业的状况跟我无关。”也不能说：“我开服装店，为什么需要了解最新的医疗突破？”就像马鞭制造商受到汽车时代来临的影响一样，世界上每个人都可能受到今天无法预知的进程影响，在这种情形中，你必须能够放弃旧的东西，拥抱新事物。

渐渐改变

犹太传统规定新郎、新娘新婚要庆祝7天，因为年轻夫妻经历这种

改变生活的大事后，要他们隔天恢复正常生活根本不合理。西方文化主张新婚夫妇度蜜月，犹太制度却认为，远离人群到巴哈马群岛（Bahamas）固然快乐，却不能正确地表现婚姻生活，犹太人希望新人住进新公寓，在婚礼之后整整一星期里，都参加朋友和亲戚举办的小型聚会。婚姻的影响很深远，犹太人希望新婚夫妇能够白头偕老，因此需要7天让人恢复正常。

另一种剧烈改变生活的事是失去亲人，家人的死亡是影响深远而持久的事情，压力很大令人难以承受。犹太传统也认为，人的构造不能让人在参加完父亲的葬礼后，平心静气地到购物中心采购或是到公司开会。犹太人也认为，这个过程需要7天。因此在丧礼之后，犹太人待在家里，开始整整一周的恢复期。生者和死者的朋友都会来探望，这样可以让活着的人逐渐从情绪起伏中恢复正常。

身心都需要时间适应剧烈的变化，现代科学已经证明了这一点。1986年，《科学》杂志（Science）指出，科学家意外发现心脏病通常在早上发作，时间集中在早上9点左右。1984年春季，哈佛医学院的詹姆斯·穆勒（James Muller）根据心脏病临床试验的结果发表了这些资料。后来有人指出，根据穆勒的资料，心脏病似乎更有可能在冬天发作，而较少在夏天发作。穆勒认为，这个结论的确符合中年男人铲雪时心脏病发作的印象，决定重新检讨资料，看看这种观察是否正确。结果不然，心脏病在全年任何时间发作的情况都一样。

但是心脏病发作的时间的确有些特别的地方，穆勒发现，心脏病通常在早上9点左右发作，为什么是早上9点？因为大部分人这个时候正在上班途中，跟拥挤的交通奋斗，或是刚刚到达工作场所，开始要面对工作上的挑战。但是到了傍晚，人也必须对抗拥挤的交通，面对家里的挑战，因此心脏病发作岂不是应该有两段大致相等的集中时间，早晚的交通高锋时刻各一次吗？其实不是，因为之间有一个重大差别。对大多数人来说，早上9点离大家躺着睡觉的时间只有几分钟，很多人早上在不

到半小时之内，从安睡的状态变成赶公交上班，这样根本不健康。

从睡觉转变成苦恼的工作，变化极为剧烈。事实上，犹太人在睡觉和通勤上班、面对拥挤的交通之间安排了一个缓冲时段，就是每天早上大约45分钟的简短晨祷礼拜。你可能对晨祷没有兴趣，但是你可以在睡醒和工作之间安排其他有效的缓冲方法。试试看每天早上拨出20分钟，什么都不做，只想到人生多么美好、你多么感恩。

我儿子告诉我另一个例子，说明身体无法忍受机能的快速变化。他热爱水肺潜水，知道人一旦潜入深深的水中，水肺供应的空气会增加压力以对抗外部水压，压力逐渐增加，会像在水面上的正常情况一样，让空气融入血液里。但是如果潜水人上升速度太快，没有停下来减压，会产生一种致命的问题：像突然打开瓶盖，二氧化碳会从瓶里喷出来一样，潜水人上升时，空气会在血液中沸腾，这种痛苦而危险的状况叫作潜水员病，只能靠着缓慢而逐渐地上升来避免。只要事情逐步进行，大家几乎可以应付任何事情。

尽可能逐步改变

了解这种观念后，让我在身为员工或老板时，可以更有效地处理职场的变化。变化显然会让人极为不安，甚至危害健康，但应付变化有比较好和不太好的方法，因此你必须特别注意在什么情况下可能造成别人压力的快速增加。你偶尔会无意宣布一件事情，或是对员工发出惯有的命令，却引发对方意外的反应，这种情形经常是因为你低估甚至忽略了你的宣布或命令会造成这个人生活上的重大变化。例如，你可能认为工作时间的微小变化，甚至安装新的计算机系统没有什么大不了，对员工来说，却可能是重大事件，如果你用渐进的方式说明而不是简短的通知，得到积极合作的可能性会大多了。

但是外科手术不适用渐进的原则，在这种情况中，决定截肢不会为了尽量减少震撼而拖延几个月，因此这类手术是多数人最能够坚定应付的手术之一，大家会察觉即将来临的威胁。在这种情况下，时间拖延造成的不确定不但残酷，也会对组织造成伤害。

缓慢应对

当变化突然来临，无论如何，你都没有义务要立刻回应。例如，假设老板刚刚告诉你，你的职位被裁掉了，或是公司要倒了；或者想象你女儿刚刚用镇定异常的口吻告诉你，她要放弃大学学业，跟人私奔；又或许你的银行通知你，因为你的公司最近遭到法律诉讼，银行要取消贵公司500万美元的信用额度。在上述情况中，即使你不会立刻感受到压力，你也必须了解自己面临了压力。当下最好的回应之道是不回应。你可以说出类似这样的话吗？“哦，你显然经过几天或几小时，考虑怎么告诉我这件事，我现在也要花同样的时间想一想怎么应付你刚才告诉我的事情。”

我可以告诉你，很多人匆匆忙忙应付上述状况后，家庭关系可能破裂难以弥补；可能匆匆离职，却得不到希望得到的较好待遇；可能陷入比较危险的弱势，结束谈判。如果可以避免，不要回应突然之间强加在你身上的变化。

提高警觉可以使变化不会那么突兀。多年以来，凯马特百货（Kmart）的员工都知道公司面对劲敌沃尔玛的竞争，业绩一直往下掉，2002年初失去工作的凯马特员工，其震惊程度远远不如三四个月前因为破产而失业的安然公司员工。安然这个原本意气风发、赫赫有名的能源巨子几乎在一夜之间一败涂地，倒闭后仍然蒙羞不已。很少重大的变故没有迹象可循，很多人宁可把头埋在沙里，希望某些事故会自动消

失，不愿意面对这些事故；但是根据自己安排的时间来应付这种惨祸会有效多了。

熟悉让人安心

熟悉的东西让人安心，怀旧因此备受欢迎。米老鼠经得起时间的考验，这么多年来一直是大家的最爱。哈佛教授史蒂芬·顾德（Stephen Jay Gould）指出，米老鼠从1928年首次在影片《汽船威利号》（*Steamboat Willie*ssss）中出现后，实际上的样子已经改变，变得让大家觉得更熟悉。迪士尼一定知道，大多数人喜爱小孩，因此设法使米老鼠变得更像小孩；分析婴儿的解剖特征后，会发现头跟身体大得不成比例，更不用说还有那双大眼睛、这种脸孔，通常会让大多数成年人心怀天真无邪的柔情，因此迪士尼的动画师把米老鼠所有尖锐的棱角都去掉，让米老鼠呈现大得不成比例的头与大眼睛，耳朵也变得比较圆，更向头的后方退缩。米老鼠没有令人不安的转变，反而变得更像小孩，变得让人更熟悉，大家因此争着看卡通片。

有时候早年碰到的痛苦变化，会教导大部分人渴望安定和可以预测的事物。第二次世界大战结束时，捷克犹太人弗兰克·罗伊（Frank Lowy）才15岁，他从屠杀中幸存下来。战争夺走了他的青春年华，他放弃残破的过去和可怕的记忆，加入犹太地下组织，为以色列独立建国而战。他知道世事无常，战争终究会结束，因此上夜校念会计，为未来准备。1951年，他移民到澳洲，开始在悉尼的一家快餐店送三明治，同时努力存钱购买郊外的建设用地。1955年，他到加州参访时第一次看到购物中心，回到澳洲后，决心把这种新的购物方式引进澳洲。

到了1974年，他已拥有澳洲大部分的购物中心，成为今日澳洲最富有的人之一，同时也是澳洲中央银行理事会理事，还是包括前总理鲍勃

·霍克（Bob Hawk）在内的很多政客的好友。他征服澳洲之后，把目标转向美国，购买和兴建了很多购物中心，目前在圣迭戈拥有8座购物中心、洛杉矶有8座、北卡罗来纳州4座、圣路易斯4座，还是圣路易斯最大的地主。1998年，他把旗下所有购物中心改名为韦斯特菲尔德购物中心（Westfield Shoppingtown），每个购物中心都有同样的标志，警卫、客服和其他工作人员，都穿同样的红白蓝三色制服。为什么要这样定位？罗伊说："原因跟麦当劳为汉堡定位一样，圣迭戈的消费者到了华府也可以买到相同水平的产品。"他希望自己在世界各地的购物中心都以同样的高质量服务闻名，他认为这种熟悉的感觉在人口不断流动、不断换工作和住所的国家里，会有很好的效果。

你应该把这种观念应用在事业和个人生活中，尤其在某个部分发生重大变化时，你应该尽最大力量维持其他地方的熟悉和一贯性。

拥抱变化

变化的一个问题就是很少会配合你、事先给你警告，让大家有足够的时间应付即将来临的变化。当变化造成的痛苦突然出现时，你会发现自己没有做好准备，会遭遇很大的压力，也会犯错。因此体认变化具有好处，是很有价值的。

雅典与耶路撒冷分别代表希腊文化和犹太哲学的不同。雅典人否定变化，追求永恒的年轻；耶路撒冷人尊敬老人以及随着岁月而来的智慧。希腊哲学描述一个始终不变、永远存在的世界；犹太教却透过《圣经》描述一个神智慧的创造，有清楚开始及明确结局的世界。希腊人表现出贵族气息，轻视工作；犹太教却认为，工作是持续不断的创造过程中人与上帝的结合。先入为主的信念对文化，甚至对个人的重大影响非常明显，过去一千年来，所有科学与医疗进步，大约80%是由基督教社

会所创造的。这当然不是意外。听一个犹太拉比指出基督教义是大部分科技发展的来源，似乎有点奇怪，但是实际上，科技的起源并非基督教本身，而是起源于犹太教与基督教共同拥有的诸多信仰。对世界的起源有着神秘而多彩多姿的说法，很多宗教完全不管人类怎么来到这个世界，犹太教和基督教却以圣经开头的一句话为依归：“起初，神创造天地……”

奠定现代物理学基础的牛顿为什么是虔诚的基督徒，而不是来自其他信仰的思想家？原因很简单，因为牛顿在1687年出版《自然哲学的数学原理》（*Philosophiae Naturalis Principia Mathematica*ssss）之前，就写过大量的宗教论文，拥有一种事先存在的重要信念：如果世界确实是由全能而仁慈的上帝创造的，自然会根据可以辨识的形态和一定的规则来创造世界，而这种规则只是圣经中精神规则的物质层面，因此，寻找这种形态和规则应该会得到结果。牛顿和以其他文化为背景的人不同，认为创造不是随机与任意的结果，他所追求的东西一定存在。牛顿根据他的信念而研究。

结合变与不变

你可以把不变的坚持和欢迎变化的态度结合起来，把变化当作朋友而不是敌人，这样做有助于企业适应科技进步、追求财富；反之，你可能会受到伤害。同样地，正确利用变化可以帮助你，不正确的应用可能会伤害你，结合变与不变会为企业人士带来机会。以时装工业为例，你可能认为，大家只是因为衣服“不再流行”而丢弃衣服，没什么道理可言。但是这样做，却可以刺激布料厂商、摄影师、设计师、时装杂志出版商和卫星工厂为数众多的工人；而顾客为了想买这些新衣服，也会受到刺激，大大地提高生产力，造福每一个人，这就是他们买得起这些新

衣服的原因。总而言之，下文你会看到，对人类来说，衣服一直都不是只有实用的目的而已。

古代犹太人从摩西对西布伦（Zebulun）的祝福中，学到生产力总是依附着变化而来。摩西说："西布伦哪，你出外可以欢喜。以萨迦（Issachar）啊，在你帐篷里可以快乐。"犹太人一向认为，西布伦是经营事业、具有企业精神的代表，"出外"表示要逃脱传统言行的限制。摩西祝福西布伦，说他注定要领导以色列子民经营事业与从商，知道必须用什么方法打破目前的限制。

其中的教训是，要随时做好准备以应付变化，预期会有意外的事发生，做好计划从中获利。在跟创造财富有关的事情中，千万不要预期现状会一直维持下去；你明年的工作应该跟今年不同，如果相同的话，不是你的老板不发达，就是你在公司的职位不安全。不管是哪一种情形，你的来日都不多了。如果事情进行顺利，你应该要做不同的事情，或是做更多事情，或许你会应用目前还不存在的工具与机械，或许你应该做好准备，迎接这种日子。

摩西死前祝福西布伦的话中，有一句话很有趣："他们要吸取海里的丰富，并沙中所藏的珍宝。"我记得在20世纪60年代时，一位当拉比的长辈告诉我，"海"是旅行与贸易的隐喻，还说，《圣经》中神秘地提到"沙中珍宝"，暗示未来大家会用沙子制造很复杂的产品，创造惊人的财富。他解释说，上帝指引人类减少对物质的依靠，增加对心灵的依赖。因此上帝的目的是要告诉人类，财富不只存在于稀少而昂贵的黄金中，也存在于丰富而低廉的沙子里。问题是沙子必须要由人类的创造力所用。1962年时，如果有人告诉你，在20世纪结束之前，会有一家叫英特尔（Intel）的企业兴起，从几乎由沙子制造的芯片中创造无数的财富，你会有什么看法？如果有人告诉你，世界上最富有的一个地方叫"硅谷"，而沙子是硅最主要的构成元素，你会怎么想？

变化越剧烈，越要仰仗不变的东西

如果西布伦跟创造财富有关，他跟兄弟以萨迦合作的意义是什么？从摩西的祝福可以看出其中的意义。犹太人一向把西布伦与以萨迦两兄弟的关系特别看作是一种互相依赖的关系。上帝所做的一切总是跟增加人类和平与有利互动的能力有关，要达成这个目的，方法之一当然是金钱。两兄弟互相依赖的起点是西布伦提供经济力量，支持他兄弟以萨迦；以萨迦可以免于金钱的烦恼，能够献身于他自己重要的目标。以萨迦扮演互惠的角色，成为道德与宗教基础的宝库，如果没有这种基础，西布伦的作为最后一定会失败。

换句话说，企业要有成就，必须依靠变化，必须随时准备迎接变化。然而，其中有一个很大的问题，除非你坚决地以一套不变的原则为基础，否则不可能真正自由自在地拥抱变化，同时成功地应付变化。《基业长青》（*Built to Last*ssss）的作者詹姆斯·柯林斯（James Collins）曾经要求读者想象美国总统拿着一份备忘录，上面写道："我们不再坚持这些不证自明的真理，不再坚持人生而平等的信念，我们必须严厉检讨人权法案，我们当然不能让过时的价值观妨碍我们，不能让宗教自由、言论自由与陪审团审判权之类过时的观念妨碍我们进步，我们必须改变，适应时代的变化。"如果这成为现实，美国会变成什么样？柯林斯指出，很多最成功的公司会推动大规模的变革和调整，却从来没有放弃过核心的价值观。例如迪士尼几近虔诚地维护健康娱乐的核心价值观，迪士尼决定生产不符合自身价值观的产品时，会成立一家公司或购买另一家公司，通过这家公司营销具有争议性的娱乐产品，以免有损于迪士尼的招牌。我不知道这个策略到底有多成功，但是迪士尼显然了解忽略这个原则的危险。

波音是另一个例子。波音最近把总部从华盛顿州搬到芝加哥，却没有调整价值观，也就是在航空科技与产品这两方面取得优势地位。波音

的核心价值体系从20世纪50年代开始就支持公司推动更剧烈的变化，当时波音的业务中有80%仰赖军事采购，而且几乎完全仰仗战斗机与轰炸机。波音坚持核心价值观，因此能够把整个公司的命运大胆投注在发展商业化的喷气式客机上。波音著名的707客机诞生后，开启了商业客运的时代。2001年，波音卖给世界各国航空公司527架商业喷气式客机，占当年所有喷气式客机销售量的62%。波音大胆地打破了固有的限制，却坚持不变的原则。

企业永远的核心

有时候人们会忘掉有些东西绝对不能改变，忘了企业的主要目标是获利。在20世纪80年代这个剧烈变化的时期，企业更应该坚守利润至上的原则。

看看下面这个个案研究。20世纪70年代，伊萨克·格尼威希（Issac Gniwisch）和太太利雅（Leah）在蒙特利尔（Montreal）创立珠宝事业，开始从亚洲进口珍珠项链。相较于竞争对手的800美元，他们以100美元的单价卖给百货公司。他们从创立的第一天起就开始赚钱。1999年夏，“旧经济”企业家的四个拉比儿子决定加入新经济，创设了一家叫作“购买珠宝”（Buyjewel.com）的互联网珠宝商店。

当时淘金热弥漫所有网络公司，因此，听到高盛（Goldman Sachs）愿意提供四兄弟1000万美元作为发展基金，应该不值得讶异。但是他们拒绝了这个建议。到1999年11月，他们碰到一些人，包括电子商务大亨比尔·格罗斯（Bill Gross）和他弟弟拉里（Larry Gross），以及加州巴沙迪纳（Pasadena）高科技育成公司点子实验室（Idealab）的其他经理人。他们见面那天，点子实验室旗下的电子玩具公司（eToys）股价创历史新高，涨到52.5美元。隔天，点子实验室旗下的票

务公司（Tickets.com）公开上市，股价收盘比承销价高出7.5美元。整个点子实验室公司的气氛令人陶醉。格罗斯和他主持的公司意气风发，以几百万美元的价格买下购买珠宝公司的大部分股权。

2000年4月，格尼威希一家人搬到洛杉矶，公司改名为爱斯（Ice.com），设在装潢模仿太阳系的点子实验室豪华总部里，处身在格罗斯从太阳系中心经营公司的气氛中。

格尼威希四兄弟从父母那里学到的经营企业的理念是：事业上的精明与精神价值同样重要。他们觉得办公室好比精神训练的会堂，“对我们来说，事业和宗教是一体的”。这点可能帮助他们免于被网络狂潮所淹没。例如，美国在线建议他们四兄弟拿出7000万美元的“便宜”广告费，在美国在线网站刊登横幅广告。他们没有上当。梅尔·格尼威希（Mayer Gniwisch）问道：“这些人怎么这么无耻，敢要这么多钱？”戴比尔斯公司（De Beers）并没有花7000万美元做广告，却做几十亿美元的生意。不过，四兄弟像当时的网络新创企业一样，每个月烧掉将近50万美元，营业额却不到10万美元。因为他们了解有些绝对不变的原则，知道其中有问题。他们对花了4万美元找一些不知名的模特儿，把她们戴着公司珠宝的照片放在网络上，觉得特别懊恼。

2000年下半年，点子实验室挥霍无度的文化跟格尼威希兄弟保守而虔诚的态度发生冲突。四兄弟喊破喉咙一再主张：“我们必须赚钱！”却没有人理会。爱斯每个月的营业额提高到20万美元，却仍然亏损连连。到2000年秋季，爱斯的对手如米亚多拉（Miadora.com）与珠若（Jewelry.com）都倒闭了，葬送了将近5000万美元的创投基金。两家公司显然不重视利润。事实上，在这段疯狂的岁月里，几乎没有一家公司谈到利润。大家认为谈利润有点不太聪明，市场占有率最重要。但是格尼威希兄弟本着犹太精神原则，知道变与不变的差别。

因此四兄弟把事业搬离洛杉矶，举家离开飘飘然的氛围回到蒙特利尔的老家，办公室搬进父母名下的一栋旧建筑，换掉加州的程序设计

师，改用加拿大的技术专家，烧钱速度降为每月约10万美元，两个月后，他们经营的事业首次出现利润。四兄弟本着《摩西五经》中古老的犹太人智慧，记得“向投资人募来的资本”不等于“向顾客赚来的利润”，拯救了公司。他们知道有些事情永远不变——不能为别人创造价值的企业不会生存，而且不应该生存，获利是衡量企业有多少用处的指标，这点永远不会改变。

评估新状况

世事有常亦无常。2001年9月11日星期二晚上，大部分美国人都摇着头，说世界再也不会和以前一样了。他们当然错了，但是这种错误可以理解。认为“9·11”袭击改变了一切是个错误，袭击改变了很多事情，却没有改变一切。暴行的规模如此庞大，的确压倒了美国人分析后果的能力。经过相当长时间之后，大家才明白，像空中运输之类的事情会有变化，但像日用品销售之类的事情仍然没变。大家总是需要购买食物，这点不会改变。9月12日，航空公司高级经理人忙着重新设计空运模式，整顿公司，他们这样做相当正确；而连锁超市、割草服务公司和除虫服务业者，如果预期业务会有重大变化就不对了。企业必须学会如何慎重考虑变化，了解什么是根本、什么不是根本，可以让人更有效地应付突如其来的变化。企业与个人如果忽视不变的真理，久而久之一定会败亡，诚实经营企业是不变的真理。2001年的安然弊案就证明了这一点。改变当然可怕，却也让人兴奋，改变会创造新商机，让企业创造财富，更重要的是，坚持不变的原则可以让人毫无限制地创新。

人有时候不记得其实世事没有什么变化。造成这个问题的原因之一是科技。从第二次世界大战结束以来，科技创新远远超过过去的千百万年，很容易就让人认为科技改变了一切。今天的人类，不像过去要看大

自然的脸色，我现在就可以去看牙医，上最新的麻醉药，让牙医在我的牙齿上钻洞丝毫不觉得痛苦；我可以跟半个世界以外的人随意谈话，可以在5小时内横越美国；空调让我很舒服；汽车随时可以发动，开两万英里不必修理。生活变得多么美好，但是我的生活真的跟祖父母那一辈有什么差别吗？

科技的确改变了很多东西，但是从某些方面来看，科技造成的改变其实很少，只要想想就知道。我现在跟祖父一样要出差，不错，我现在出差时，舒舒服服地坐在喷气式客机的皮椅上，他却坐着马车出差；我现在可以相当快、相当舒服地飞行很长的距离，祖父要到邻近的城镇也必须辛苦奔波。但是我每个月离开家的日子大致跟他相同，他出差时会跟我一样，想念家小和家里的舒适，我跟他一样，希望出差可以增加家庭的收入。虽然我睡在远方高级旅馆陌生的床上，远比他睡在德国乡间客栈的草堆上舒服，但其实我出差的情形，跟我祖父没有什么本质差别。

今天，大部分人每天工作大约8小时、睡觉8小时，剩下三分之一的时间做生活中的其他事情，跟一个世纪以前的人几乎完全相同。坐在计算机屏幕前工作，跟当年的工作情形差别有这么大吗？对，但也不对。现在的工作情形比以前舒服多了，但工作还是工作，表示你必须做该做的事，而不是做你喜欢做的事。如果你祖父回来看你现在的生活，他们很可能会惊讶，觉得世事几乎没有什么变化，社会本身的变化可能比科技变化更让他们惊讶。总之，我们可能只看到表面的变化很大，没有看出实际上变化不大。

致富之道

◎　接受创新，拥抱变化。你有两种选择，要么接受创新，造成若

干人的痛苦，要么拒绝接受，让大家都陷入贫穷和痛苦中。变化可能很可怕，也会让人痛苦，但是，你无法遏止进步，你必须放弃旧的东西，拥抱新事物。不因此惊慌失措，会有很大的好处。

◎　设法吸收改变与逐渐改变。每天早上拨出20分钟作为“平衡压力时段”。看些跟工作无关的东西，思考比较长期的计划或是冥想。然后到体育馆健身、吃早餐，或做任何一天工作前的任何事情，这样会帮助你轻松地开始工作，而不是突然开始。

◎　尽最大力量避免生活中同时发生两种以上的压力变化。如果你计划采取重大行动，例如，到另一个城市去，不要在同一时间里安排婚礼。如果你意外地失去工作，要把你原本计划的手术延期到你有时间吸收与适应事业生涯的变化后。

◎　在计算机里开一个文本文件，或在记事本中特别定出一页，列出、修改并维持你认为永远不变的东西。不论风多高、浪多大，这些东西是你保持稳定的基础。

◎　记住你的核心价值。不论是个人或企业，核心价值应该亘古不变。

金律七 学习预测未来

要培养了解世事运作的能力，方法之一是经常分析因果关系。世界上很少有完全孤立的事情，只要稍微花点心思，分析因果关系最后会变成有用的习惯。

在我的事业碰到创立以来最大的挫败之前，我只看到一片光明。很多投资人急着投资这家成长快速的企业，情势看来再好不过。我们公司的成长率极为惊人，因此我毫不迟疑地违反了多元投资的原则，几乎把所有的鸡蛋放进同一个篮子里。我把所有资产投入公司，认为没有人会像我这么认真地照顾这些资产。

接着出现了一个令人深感兴趣的并购机会。我请教一位我认为是加州最聪明的企业家，他听了我的说明，大约花了5分钟时间看我的报表，然后把所有东西还给我，往后一坐，开始说话。我对他的判断极有信心，因此听到他的话时，觉得好像被特快列车撞上一样。他说："你的公司很快就会倒闭。"他一定已经看到我脸上的震惊，继续着，"我帮不上什么忙，你的策略一定会徒劳无功，但是当你需要我帮你利落地结束一切的时候，我乐于帮忙。"

我冷冷地谢谢他，走出他的办公室，更加决心完成我计划中的并购。几个月后，有史以来最严重的不动产衰退侵袭加州，加州经济低迷不振，几千家公司倒闭，其中包括我的公司。我完全没有看出自己的噩运，觉得羞愧难当，而我尊敬的人好久以前就清楚地看出我即将面临的厄运，这更是让我十分难受。我设法从绝望中重新站起来，决心严格检讨自己为什么犯下如此致命的错误，没有看清楚未来的状况。

有些人比较善于预测未来，但是我要补充一点，这位明智而有远见

的企业人士只能看清企业的未来，却没有看出他儿子的婚事会以悲剧收场。涉及个人情感时，谁也看不出未来。因此学习看出未来的方法之一，是学会摆脱个人情感的束缚。这样做很难，也是大多数医师不替近亲看病的原因。明智的医师知道如果要诊治配偶或子女的疾病，很难摆脱情感的束缚，因此他们宁可委托自己信任的同事诊治。对同事而言，他的亲人只是病人而已。

每个人预测未来的能力不同，就像每个人弹钢琴或做蛋卷的能力不同一样。但是预测未来的能力也同样可以经由训练和反复练习大大地提升。你可能永远不会变成著名演奏家或大厨，但是经过训练后，能力会大为提升。

认清外在事物

你必须了解两件事情：第一，有些事情可能造成真正的变化、冲击你的事业，却不影响其他企业；另一些事件不会影响你的事业，却可能伤害其他企业。第二，面对第一种情形时，绝对不能拖延；面对第二种情形时，要拒绝随波逐流。

纽特·金里奇（Newt Gingrich）就看不出其中的差别。金里奇在1994年踏入政坛变成美国众议院议长之前是佐治亚州的教授，他对美国的教育问题非常感兴趣。1996年互联网开始影响美国时，金里奇告诉我网络会彻底解决美国的教育危机。他当然错了，网络对提高中学生的学业成绩毫无帮助，也不可能有帮助。如果他预测互联网会造成美国经济的重大变化，就像19世纪50年代的铁路股一样，他就说对了。互联网对美国经济造成重大冲击，今后还会如此，但对美国青少年的识字率却毫无影响。

换句话说，如果你在科技公司服务或经营科技公司，或是销售科技公司需要的投资工具，又或者担任科技公司的顾问，那么你就应该关心网络造成的变化；如果你开出租车，你就不必这么关心了。如果你从事干洗业或汽车维修业，你应该万分注意新的环保法规；如果你销售的是软件，你大可不必这么在意。

摆脱情感

预测未来跟天生的技巧或智力无关，很多人受过高等教育，预测未来时却十分失败，有些人没有受过什么教育，却似乎拥有类似超自然的预测能力。

自我是有效预测未来的大敌，学会克制自我，你预测未来的能力会大大提高。我认为，任何人都无法全方位地预测未来，却可以靠着训练变成善于预测一两个领域未来的专家。涉及个人或情感时，预测能力一定会受到妨碍，却不是最大的妨碍。未来总是模糊不清，周边的闪光也会妨碍你看清未来。晚上开车时，你会设法阻挡对面来车刺眼的灯光，预测未来时也必须这样做。

安达信咨询公司（Andersen Consulting Co.）的乔治·沙欣（George Shaheen）就是个例子。他是聪明的企业家，从事企业预测已经32年，专门当企业的顾问，告诉企业应该怎么应付未来的变化。他领导安达信在20世纪90年代每年获利近100亿美元。如果说有谁能够预测未来，这个人一定是沙欣。

但是他在领到丰厚退休金前不到一年离开了安达信，在1999年9月加入新创的网络杂货零售企业网络货车（Webvan），获得网络货车上市前1000多万股的认股权，加上其他丰厚的报酬和股票利益。不幸的

是，光是在1999年上半年，网络货车就亏损3500万美元，还像其他网络公司一样，宣布在可预见的未来营运都会亏损。

网络货车倒闭的速度令人震惊，2001年春季，沙欣卸下CEO的位置，工作没了，只剩下一大堆毫无价值、形同废纸的认股权，而且不论他有没有留在网络货车，公司承诺的终身年薪也都化为泡影了。那年夏季，网络货车申请破产保护。沙欣说：“我只能告诉你，我们已经尽了最大的力量，整个网络事业遭到沉重打击，谁也没有料到会发生这种事。”

错了！虽然大部分的人没有预测到，但不带感情、放空网络股的人就预测到了，对他们来说，这家公司只是另一只股票而已，他们没有跟互联网谈恋爱，只是注重精确的投资分析，也挡住了惊人市值所形成的炫目光芒。预测未来就像这样，好比从光亮的屋内看黑暗的屋外，不太容易看清楚，而从屋外看光亮的室内，则比较容易看清楚。从亚里士多德以来，就有人认为白天到井底就可以看到星星。实际上当然不行，但是这个理论并不疯狂，只是认为挡住白天所有刺眼的光芒后，就可以看到暗淡的星光。幸运的是，要看出未来的蛛丝马迹，挡住刺眼的光芒的确很有帮助。预测未来的水晶球为什么会变暗？互联网发出白热化的光芒，让很多经验丰富而且精明的企业家目眩神迷。沙欣只是其中的一位，任何过量的光线都会让人难以看清屋内黑暗的角落。

看清现在

时间迷人极了。人直觉地希望抓住现在，分享热闹的当下，但又珍惜回忆，希望靠着无数的影像和画面保存记忆。无数的科学小说都幻想时间旅行，展现时间迷人之处。体验现在、回忆过去很好，但是都不像预测未来那样让人感兴趣，能够精确预测未来的人，不管是正确预测股

价涨跌还是未来的事件，都会受到重视。

不管从事什么工作、年龄多少，几乎每个人都可以正确地猜出桌子甚至桥梁的长度，也可以相当准确地看出盒子的大小和重量。但是要估计从某一件事或某一个时刻到现在过了多少时间，却难多了。对小孩来说，一年似乎永远过不完，但是对他中年的父母亲而言，一年的时间飞快流逝。你或许可以说，原因在于时间是相对的，对于年仅10岁左右的小孩来说，一年是他人生经验的整整十分之一，但对大人来说，同样的一年占他人生经验的比率却小得多了，因此会觉得一年短多了。这种解释可能正确，也很有说服力，但是谈及时间的质与量时，却不需要这种解释。我处理企业或财务问题时，觉得时间漫长，同样长短的时间用来享受期待已久的假期时，却觉得时间飞逝。

人可以从目前的各种迹象中预测未来，只是要了解两件事：（1）在有限的范围内，预测未来有相当大的可能性；（2）预测未来的能力可以改善。牛顿的第一运动定律也可以当成预测未来的第一定律。牛顿于1686年指出：动者恒动，静者恒静。如果一部车停在路边，除非驾驶人发动引擎，开动车子，或是有人用巨大的力量推动车子，否则车子会一直停在那里。同样地，如果车子在高速公路上以时速60英里前进，除非碰到空气阻力和其他摩擦力，或者是司机踩刹车，车子才会慢下来。如果没有外力，车子理应以时速60英里无限期地前进。

车子在急驶时如果突然刹车，会从前进的状态变为静止，但是车内的乘客通常会维持前进的状态，因为没有什么东西阻止他们快速前进，除非挡风玻璃或安全带把他们挡住。太空中没有摩擦力和重力，天体运动完全符合牛顿第一运动定律。你可以运用这个定律改善预测未来的能力。如果事情稳定，除非受到外力作用，否则会继续保持稳定。外力出现的可能性有多大？如果事情快速变化，代表已经受到外力作用，要找出并判定这种力量的可能行为。这种力量会持续吗？会强化或减弱吗？换句话说，往前看之前，先往后看。研究跟你有关的趋势，一旦你发现

趋势，你必须自问趋势是否没有外力影响而一直这样表现，或是因为受到某些事物影响才呈现这种样子。

例如近年来的金价都相当稳定，通常大家认为发生通货膨胀或动乱时，金价会上涨。金价维持稳定，可能因为是没有通货膨胀，也几乎没有什么动乱。但是即使有通货膨胀或动乱，某些外力也可能阻止金价上涨，维持金价稳定。只要略为研究，就会发现俄罗斯忙着出售庞大的库存黄金，以提高外汇存底，然而这些黄金流入市场，压低了原本因为通货膨胀应该上涨的金价。了解外力造成金价稳定的假象后，聪明的投资人会判断，俄罗斯人卖到一定程度后就能满足需要。聪明的投资人既然预测到这种状况，就会做跟黄金有关的投资，以从中获利。通货膨胀确实没有消失，而俄罗斯也的确不再出售黄金，当这两种情形出现时，金价就会开始上涨。

影响力遍及全球的加拿大企业家保罗·雷奇曼（Paul Reichmann）知道，要预测未来时，借用过去有多重要。他善于利用过去，好像先知一样预测未来：他会回顾过去，看看古人怎么做，然后再看看自己的行为对后代有什么影响。他的远见是年轻时培养出来的特质，现在仍然靠着研究《摩西五经》继续改进。“我仍在学习，但是不会认为自己是学者，古代文化中有很多可以学习的智慧。我发现中国企业家仍然把几千年前的哲学应用在今天的事情中，西方人比较少这样做，因为他们受到现代科技的迷惑，变得有点盲目。你希望磨炼自己的心志时，会忘掉可以从别人的教训中学到东西，如果你想了解明天，你必须了解昨天。”检讨过去可以为未来提供指针般的原则。犹太人最著名的警语《传道书》（*Ecclesiastesssss*）中说得很清楚：“已有的事，后必再有；已行的事，后必再行。日光之下，并无新事。”

了解时间形态

没有人知道日历是怎么出现的，但可以相当确定地假设，古代有一些人看着日出日落，阴影一天一天地前进，断定有一种延续大约365天的天文形态存在。他们也看出，月亮的周期为30天，因此能够创设一种叫作日历的数学模式，说明时间可以分为一段比较长的时期，其中包含12个比较短的时间段。日历使时间变得远比过去更能掌握。

使用日历后，让人类有幸发现农业、建筑与航海的惊人利益，把季节看成365天循环的一部分，就能够大致预测雨季何时开始，暴风雨什么时候会取代和风。对于不能透彻观察时间的人来说，使用日历的人可能像魔术师一样，但是他们所做的事只是找出形态。辨认出形态跟智力有很大关系，大部分的智力测验都会评估一个人辨认形态的能力，可能会问受测者：以下的图形中，有哪一个不属于同一类型，或是以下的数字中，有哪一个属于同一系列的数字。

有些人投资时，是以个股或类股的历史波动形态为依据，这样做不是很高明，这是把价位当成某种智能形态，但价位毕竟只是衡量股票受大家欢迎程度的系统呈现。从看到的股价形态中得出具体的结论，可能有一点轻率；但是从比较大的社会趋势中得出有意义的结论，却是明智的行为。比较大的趋势形态也影响股价，了解大趋势背后的原因总是很重要。

时装流行似乎也像钟摆一样，从一个极端摆向另一个极端，但是熟悉时装工业的人能够相当精确地看出未来几年的流行，他们研究趋势时，可以看出一再出现的趋势和重复的形态。根据统计，今日的男性和女性都比父母亲那一辈晚婚，这种现象会延续吗？可能不会，到了某一个时间，平均结婚年龄又会开始下降。能够看出转折点的人会知道如何因应，并从中获利。

时代的变化通常有一种可预测的趋势，用比较长期的观点评估20世纪下半叶的人，可以发现三种文化趋势，包括物质的拥有、精神的追求与文化的衰落。

物质取得时期

经历第二次世界大战的人回归正常生活后，很多人仍然记得大萧条时期的痛苦，希望补偿过去牺牲掉的岁月。第二次世界大战结束后的岁月里，美国人开始爱上物质，住的地方越来越大，浴室面积增加的速度更快，很多家庭拥有两部车，厨房里摆满了家电，存款大幅增加，物质的取得开始变成一种价值观。这段时期的确可以叫作物质拥有的时代，也为下一个时期播下了种子。

精神追求时期

大约在20世纪60年代，所谓的嬉皮士运动诞生了。不必进行大规模的社会调查就可以看出其中的基本形态，他们穿着父母亲会捐给慈善机构的破烂衣服，拒绝接受传统的学习、就业与事业生涯的形态。不论从哪一方面来看，嬉皮士显然希望用某种形式的精神追求，取代他们父母一辈的物质主义，他们喜欢的音乐逐渐从20世纪60年代初期披头士（Beatles）的《我想握住你的手》（*I Want to Hold Your Hand*ssss），转变成应许精神涅的奇异东方教派音乐。

我认为，物质时代的子女越来越沉溺于毒品，也是精神追求的一环。看看喝烈酒的逻辑，就可以得出适用于迷幻药的结论。大部分爱喝烈酒的人，情况跟喜爱美食大不相同。食物可以说是为了满足身体的需要，但是酒跟食物不一样，除非你有酒瘾，否则身体不需要酒，你喝酒时，是为了满足精神上的需要。我根据自己的信仰以及观察其他沉迷于喝葡萄酒的人得到这种看法。烈酒和人的精神之间显然有一种强烈的关系，大家喝酒，是因为精神上的需要。对某些不幸的人来说，烈酒变成精神上的麻醉剂，能减轻生活中的精神痛苦。很多人过着十分舒适的物

质生活，却仍有这种毛病。

1961年1月，著名心理学家卡尔·荣格（Carl Jung）从瑞士住所写了封信给匿名戒酒协会（Alcoholics Anonymous）的创办人比尔·威尔逊（Bill Wilson），提到一个叫罗兰（Rowland H.）的病人："他对烈酒极度热爱，等同于精神上渴望完满的低层次需求，用中世纪的语言来说，他希望跟上帝结合。"荣格担心在科学和治疗状况中提到上帝的问题，接着说："今天我们用这种语言来说明这种看法，怎么可能不遭到误解？"荣格接着解释说，不先承认酒与人类下意识追求精神和谐的欲望有关，就不可能讨论酒的问题。最后他断定："在拉丁文里，酒的意义是精神，你们用相同的字，说明最高层次的宗教经验以及最堕落的状况。"当然，拉丁文的用法一直沿用到今天。

除了上瘾的强迫性需求之外，我认为任何人刻意服用改变心灵的物品，一定是为了减轻精神上对生活的不满和烦恼。奇怪的是，在物质环境几乎没有限制的情况下长大的美国人，追寻慰藉所用的东西，是当时下层社会肮脏的河边酒吧中经常可以发现的东西。

物资极度缺乏的时代长大的人，通常变得极为执着，想要把自己过去没有的东西统统供给儿女，却忽略了把自己拥有的东西提供给儿女。通过这种无形的机制，交替物资充裕一代的，经常是追求精神的一代，不幸的是，这种精神追求本身没有价值，经常带来普遍的文化衰落。

文化衰落时期

我们的确可以看出从嬉皮士时期到20世纪结束之际，有某种形式的文化衰落，从这段时间犯罪率的上升、单亲妈妈的比率急速升高，可以看出发生了某种令人困扰的现象，除了用文化衰落说明之外，很难用其

他字眼形容。这段时间出现过加油站大排长龙的景象，也有过两位数字的利率，大家在公开场合的粗俗行为也骤增。虽然经济中的很多部门欣欣向荣，属于文明一环的文化却不发达。

总而言之，我们总是可以肯定地说，物质主义、精神追求与文化衰落三个时期会接连出现。除此之外，还有一些必须观察和了解的形态和趋势，你身为企业人士，必须十分注意这些趋势，设法了解其中的根本原因。

如何利用循环判定趋势

20世纪20年代，俄罗斯经济学家尼古拉·康德拉季耶夫（Nikolai Kondratieff）研究19世纪的经济、文化和社会生活，断定圣经中所说的50年周期的确正确。在自由的社会中，这种循环会自然发生，英文里用金禧年（jubilee）来形容，也就是庆祝任何重大事件的50周年庆。康德拉季耶夫注意到，每种事情都有50年的形态，连战争也一样。虽然这种周期在数学上不精确，但大致的间隔却让康德拉季耶夫和后来的研究人员惊奇不已。很多业余历史学家也困惑地发现，大约每隔25年都会爆发一次战争，同时，在比较长的50年周期中，可接受的战争和争议较大的战争交替出现。我用“可接受”和“争议较大”两个词，说明大家对某场战争的喜爱程度，这种情绪通常是事后看出来的。因此，可接受的战争是大家认为有利、事后通常会有点怀念的战争。看看过去150年来的战争。

1990年（可接受）　　波斯湾战争

1965年（争议较大）　越战

1940年（可接受）　　第二次世界大战

1915年（争议较大）　第一次世界大战

1890年（可接受）　　美西战争

1865年（争议较大）　南北战争

各次战争和大家所说的康德拉季耶夫波浪之间的关系，让国际政治经济学者深感兴趣。熊彼特在20世纪30年代支持这个观念，却让很多学者深感困扰，因为其中暗示了人类不可能避免战争。康德拉季耶夫长波理论像很多其他循环理论一样，具有相当大的争议。经济不像战争那么令人困扰，但是，无法避免的景气周期循环仍然让人极感兴趣。

虽然年数并不精确，1800—2000年，美国批发物价指数和康德拉季耶夫波浪之间似乎有某种可靠的关联。经济重大成长似乎也是间隔25年或50年，下表列出各种科学技术与工业发展普遍应用、开始帮助创造财富的大约年份：

2000年　互联网

1975年　计算机

1950年　塑料

1925年　广播

1900年　汽车工业

1875年　电话

很多人认为固定循环好像“主导”人类活动，这个念头本身就很怪异，甚至不吉祥。不幸的是，康德拉季耶夫的老板是斯大林，不能接受

具有3000年历史的《圣经》中包含了可能有助于现代俄罗斯经济发展的远见，于是在1938年下令处死康德拉季耶夫，但是康德拉季耶夫波浪让一代又一代的观察家入迷。你可能觉得康德拉季耶夫波浪或其他循环理论很有趣，也可能很排斥，但身为企业人士，你不应该拥抱极端，任何循环理论都不能照亮过去和未来的一切，成为可靠的指路明灯。然而，你也不应该完全否定人类活动中循环与周期的概念，这种观念确实存在，而且具有某种意义。看看下列形态：

- 地球每隔24小时以南北极为中心自转一次，促使太阳每天早上几乎固定从东方出现。

- 月亮大约每隔29.5天绕着地球运行一次；地球大约每隔365.25天绕着太阳运行一次。

- 每隔28年，太阳与月亮会回到相同的相对位置。

- 每隔93 408年，太阳系会完成一次完整的循环，所有的行星会回到相同的相对位置。

- 海水大约每隔12.5小时涨潮和退潮一次，气候也受较长期的日月循环影响。

- 太阳的温度每隔11年起伏一次，由太阳黑子表现的电磁波活动也一样。

- 月亮的重力似乎每隔18.6年变化一次，地球的平均温度与压力似乎每隔20年变化一次。

最后，看看下列自然界的形态：

- 挪威旅鼠每隔3.86年会从悬崖峭壁跳进海中。

- 燕鸭每隔9.7个月会聚集在南大西洋的阿森松岛（Ascension Island）孵蛋。

- 至少从1735年有记录之后，加拿大山猫的数量固定每隔9.6年会增减一次。

我们能够知道上面的一些事实，要感谢爱德华·杜威（Edward Dewey）的发现。杜威于20世纪二三十年代在美国商务部担任经济学家，他对企业、银行、劳动力与商品生产明显的循环深感兴趣，收集了数量惊人、超过3000种以上的循环与相关记录。美国的湖泊水位、结婚数目、蚱蜢数目（每隔9.2年）与住宅的建筑速度都有循环；工业债券殖利率、汽车销售量、奶酪消费量也有很明确的循环；铝产量、空运旅程与精神健康状态也有一定的循环。没有人知道这些循环彼此是否相关。认为蚱蜢生育率跟《财富》五百强企业的营业额有关的观点似乎相当奇怪。然而，从统计学家的观点来看，这种情形根本不能用巧合来解释，类似循环之间的关系太普遍，不能只用偶然来说明。

因此你应该接受循环与趋势的可能性，但是不能因此变得盲目，循环与趋势应该是你评估未来发展时的一个因素，但是也仅只是一个因素而已。你应该赋予其适当的分量，不要太少，也不能太多。或许你正在考虑购买出租用的不动产、投资职业妇女学前教育计划，或是挑一只值得投资的好股票，不管你做什么，试着看出未来都是明智的做法。

要培养了解世事运作的能力，方法之一是经常分析因果关系；只要稍微花点精神，分析因果关系会变成有用的习惯。世界上的事情很少是完全独立的，你判断各种事件时，应该要认定这些事件具有关连关系。连现代气象学都要分析遥远的飓风对本地的气候有什么影响。常常问“为什么发生这种事情”与“这件事会造成什么结果”的人，会逐渐变成聪明人。

精明的投资人每天早上打开电视或报纸看新闻时，都会这样问：发

生了什么事？遥远的某个地方有一条管线爆炸，这件事有没有可能引起输送物资短缺？有人刚刚发明了具有放大效果的小型液晶显示器，有助于操作机械时必须盯着计算机屏幕的人。谁会因此获利？新总统比即将卸任的总统对军方更有好感，可能打算增加军费支出，一些生产现代武器的厂商可能获利。我住的城市日渐扩大吗？扩大的原因是什么？往哪个方向扩大？我应该在大家似乎准备搬过去的地方，购买一些不动产吗？

不论是什么情况，信息都已存在，犹太文化把这种信息叫作“已经生出来的蛋”，至于蛋什么时候会孵化，会孵出什么生物，完全由你决定。

抽出时间来预测

你有没有半夜躺在床上，凝神倾听过屋里的声音？你会听到屋梁、屋顶，甚至窗框因为天气变化而膨胀或收缩时发出的轻微的裂声。如果你仔细听，你会听到厨房里冰箱启动又关闭的声音，你上次在白天听到冰箱启动又关闭的声音是什么时候？冰箱在白天跟晚上一样，都会开开关关。你有没有在白天听过房屋膨胀的声音？你很少听到，但是白天里，一样有这种声音。

我的意思是，你的感觉器官如眼睛和耳朵，受到大量强而有力的刺激轰炸时，对于轻微、细致的声音和现象会变得不太敏感。你可能会从共进晚餐的女伴身上惊讶地闻到淡淡的幽香，或是闻到餐厅桌上的花香。现在你跟女伴带着这些鲜花，走进气味强烈的餐厅或厨房，我跟你保证你什么都闻不到，只闻到大厨快锅热炒的味道。

未来的事件的确会发出轻微而细致的信号，但是几乎每一个人都忽

略了，因为很少人会抽出必要的沉潜时间注意这些迹象。如果听冰箱开开关关的声音对你十分重要，你一定会支开大家，关掉收音机和电视机，阻绝所有的噪音。如果听出未来趋势轻微的脚步声对你极为重要，你也一定会这样做。你必须抽出时间，排除其他比较强力的干扰，只有这样，你才能够看出微小的迹象。

企业家莫里斯·谢巴德（Morris Shepard）观察趋势并从中获利。他从俄亥俄州的乡下高中退学后，加入美国空军，爱上了密码学。后来他得到大学学位，在多所大学任教，包括宾州州立大学（Penn State University）、西北大学（Northwestern University）、布里奇沃特学院（Bridgewater State University）等等。他喜欢教书，不善于从事跟升职等与终身职位有关的政治游戏。学生崇拜他，因为他会用众多剪报、文章和收集的故事，作为上课的补充教材。他换工作时，会带着众多的补充教材，以代替他认为学生使用起来极不合适的教科书。1995年，他58岁，刚结束一个教职任期，伤心地思考在各个学校间的短期任职有什么前途。

夏天的某个早晨，他坐在树荫下静静思考，因为没有任何外在干扰，他翻阅《纽约时报》时无意间在财经版上看到一篇跟施乐（Xerox）新型复印机有关的消息，这种复印机可以在很短的时间内复印整本书。因为他没有受到噪音和外界事物的干扰，未来在他心里变得很清楚。他知道教科书越来越贵，大学书店在开学前越来越不能吸引学生去买书；他认为新科技可以让他为特殊的课程生产专用的书籍，他觉得自己的背景不适于实际教书，但生产这些专用的教材却适合多了。

因此谢巴德把房子拿去抵押，利用信用卡尽量借钱，购买了必要的影印设备，再跟各个大学的教授建立关系，开始经营事业。他为影印所需的每一部分取得版权许可，影印并装订每位教授课堂上的所有相关材料。三年内，他生产了超过2500种课程的教材，公司员工增加到38人。他不必再忍受令人讨厌的保守的学术环境，不必再忍受教职的不确定

性。他看到了未来，因为他在微小信息能够呈现的环境中思考，他清楚地看出信息并采取行动，最后建立起兴旺的事业。

几乎每个人都可以用这种方式看出未来。这种方式出自犹太传统，记录在“十诫”的第四诫中：纪念安息日。虽然很多人认为，安息日似乎是由一些不协调的原始规则制定，但真正的目的却是要在时空中创造一个宁静的绿洲，让人可以有效地思考未来。犹太人每星期有25小时必须抛开所有跟工作有关的事情和活动，也不可以发动任何机械。事实上，所有帮助犹太人跟外界联络的设备，都不能碰，也不能进入。这25小时里，犹太人禁止自己从事日常的活动，也不允许接触外界。因此，自我限制，让犹太人不再是积极的主导者，反而变成承受外界事物的接受者。因为无法把创意发挥在外在环境上，犹太人因此变得更善于吸收环境所提供的东西。每个星期七分之一的时间不但变成极为珍贵的享受，也成为另外6天创造性思考时不可或缺的帮助。也就是说，犹太人每星期有一段固定时间，把自己定在“接受模式”而不是“输出模式”。

不管你决定抽出哪些时间，停止所有的创造活动，强化预测的能力，都应该遵守三个原则。

1. 定出固定的时段比定出很长的时段重要多了。换句话说，这种时段应该短暂而定期，不应该偶尔一次、一次定出很长的时间。例如，可以定出每星期一和星期四的一小时，或是每两星期定出一个早上。记在行程表上，就像约好时间去看医生或见律师一样。

2. 在这段时间里，什么事情都不应该做，不应该运动、听音乐、吃零食，这样才可以把自己转变成“接受模式”。

3. 神智清楚与深入思考应该交替进行，避免心思漫无目的地游荡。

例如，你可以设法判定刚刚得到的新信息对未来的影响，或是辨别一串数字的意义。你要放松心神，设法让自己进入接受模式。感受晒在

手臂上的阳光，听蜜蜂飞过时的嗡嗡声，或是听头顶树叶沙沙作响的声音。不要思考，只要看、闻、感觉，让自己进入思考模式，思索你认为可以启发你的事实或数字，让这些事实和数字在心头徘徊，意识集中在这些数据上，设法从每一个角度看穿这些东西，要从上面、下面，甚至从数据的内部往外看。头脑受不了时，恢复没有思索的接受模式，只管感觉和吸收。重复这种过程好几次，如果你从这种“休息时段”中得不到任何突破，不要失望，突破可能在几小时后，甚至在一两天后出现。

很多人常在淋浴时得到启发，那是因为淋浴已经变成几乎不用头脑的机械动作，什么事情都不做，用同样的方式和顺序冲洗身体，同时，哗哗的水声阻隔了其他所有的声音和干扰。难怪很多人在淋浴时，对于钻入脑海里的微小想法特别敏感。固定安排“安息时段”，创造一种“虚拟的淋浴情境”，是强化预测能力、从中得到财务利益的方法。

还有一点要注意。这一点你可能很难接受，但是我建议你在开始定期“吸纳未来的声音”之前，至少24小时，最好48小时内不要接触电影或电视娱乐。我知道电视无所不在，人无时无刻不看电视，很难想象有一段时间不看电视，但是看电视通常会让人迟钝、产生沟通障碍、被动、昏昏欲睡，而且影响会残留很久。如果你吃了一些难以消化的食物或有毒的东西，身体可能要花很长一段时间才能摆脱这些负面的影响。

真正的问题在于屏幕上的影像非常有诱惑力，你接触这些影像后，除非经过相当长的时间，否则不可能摆脱影像的影响。强而有力的影像会在你的脑海里传达影响情绪的震波。因此在大银幕或小屏幕前一两个小时后，你对细致、微小的事情会变得迟钝。此外，这种形式的娱乐会让你变得更被动。文字学家劳埃德·布林斯力（Lloyd Billingsley）指出，英文中，前缀多一个“a”，通常代表着与字根相反的意思：“娱乐”（amuse）的反义词是“深思或思考”（muse），就像“无神论”（atheist）的反义词是“有神论”（theist）一样。换句话说，娱乐通常会妨碍思想或深思。

电视或电影会伤害你预测未来的能力，主要有三个因素。

第一，映入眼帘的光影具有催眠效果。这让我们想到一句话：“她站着动也不动，就像被大灯照到的麋鹿一样。”你看实际的影像时不会直视光源，太阳会照在四周，照亮一切，然后光线会反射到你的眼睛里，眼睛会把影像光波变成神经脉冲。但是看电视时，由25000伏特电力激发的映像管直接对着你的面孔发射电子波，电子波打在屏幕上，再发出光线直射你的眼睛，这种方式不会在自然界看到，这样得到的影像通常会在记忆中留下强烈的印象，对思想的影响远超过反射的光源。

相形之下，你阅读时能够自由决定要不要吸收。影像会冲击你的情感，可能造成暂时性的情绪失衡。因此，购物频道利用电视，却不利用收音机。推销员在你眼前拿着一串闪闪动人的项链晃来晃去，比用收音机说明更有机会促使你拿起电话订购。直销目录通常印满了色彩亮丽的图片，很少印说明文字。因此，当你需要所有的洞察力发挥最大的心智功能时，当然不需要强而有力的影像打进脑海中，破坏你深入思考的过程。

第二，电视影像变动很快。一般电视场景经历的时间不会超过25秒。影像用快速的方式传达，会让你的头脑习惯即刻的满足。实际上，你最有建设性的思考过程运作没有这么快，预测未来时，你需要用合乎实际生活的步调吸收信息。从某方面来说，电视通常会让你不耐烦，对于看出和分析未来趋势不利；但用阅读的方式吸收信息，速度会慢得多了，对你比较有利。

第三，电视会让你的想象力变迟钝，而阅读或听别人谈话，会培养这种重要的力量。预测未来时，想象力是十分重要的功能。方法很简单，一开始时，谨慎地评估过去，充分了解造成现状的内在和外在因素，然后考虑目前的状况以及你能够掌握的资源；最后，配合各种未来的情境，自由发挥想象力。你所得到的结果中，有些你会立刻放弃，剩下的结果中，你会发现有些东西让你惊奇，有些让你害怕，有些会吸引

你，也有一些会让你讨厌。

预测未来的关键在于健全地发挥想象力，想出一系列的可能性，以便深思熟虑。阅读或听别人叙述某些事件会激发你的想象力，而看原著改编的电影则令人失望，原因通常就在这里，至少你知道电影跟你看书时的想象大不相同。看书会刺激你会想象角色和场景的样子，看电影时，你会注意到差别很大，银幕上的影像剥夺了你想象的自由。

有目标才有未来可言

我热爱机车，有幸接受过加州公路警察机车教练几天的指导。虽然我骑机车的历史很久，很多年前还曾经骑着一部旧车游历非洲，但技术都是自己摸索出来的。实际训练的第一天，我才知道自己知道的东西太少了，才了解到自己以前对机车的基本技巧有多么无知，骑车冒险居然能够生还，简直是奇迹。也因此了解到，骑机车在很多方面很像经营事业，例如，在某种情况下，可以利用“反操纵”让龙头暂时偏离你想去的方向。经营企业也一样，有时必须暂时偏离目标，目的正是用最快的方式达成目标。

更受用的是大弯道安全驾车的技术，这点跟我当初自学的技巧大不相同。我学会要看着弯道的尽头，还记得教练大声地喊着：“别看你要去的地方，看你想去的地方！”这个命令后来救了我好几次。他还用很有远见的方式，进一步解释身体会下意识地引导机车走向你看的地方。知道这一点之后，你会清楚地看着目标，并从中得到好处。看看马戏团走钢索的专家，他们也知道同样的教训，所以不会看着钢索，而是清楚地看着尽头小小的平台。

在事业生涯中，同样的原则仍然适用，但是通常会因为目标不具体

而变得比较复杂，这时看透未来就变得相当重要。《圣经》里常提醒大家要“敬畏上帝”，提醒大家“看到”看不见的东西多么重要。因为在希伯来文里，用在“敬畏上帝”中的动词，就是“看见”。换句话说，圣经告诉信徒，如果你能够实际“看出”上帝，那么你自然也会“敬畏”他。

但大部分人根本不敬畏看不见的东西。在20世纪初，很难让大家相信辐射的危害，事实上，很多人跑到镭矿里待相当长的时间，希望得到可疑的“疗效”。很多年后，这些病人才表现出可怕的辐射伤害病征，但是当时他们不相信看不见的东西会造成伤害。不论你对宗教还是对事业有信心，有信心的意义就是能够察觉还看不到的东西，就好像这些东西摆在你眼前一样清楚。

无论你想要投资还是开创新事业，信心都极为重要，如果你不能清楚地看出计划成功之后的样子，你最好推迟，到你能看清楚为止。如果你正要拿起电话向对方推销，或是提出一宗交易，你需要具备看透未来的能力。如果你事前花片刻时间积极想象跟潜在客户对话、达成目标的景象，你成功的机会会大大增加。

我为什么要你花一点必要的精力积极思考？在人类基因组译码计划进行时有很多附带的发现，其中一个发现让我最惊奇：根据加州克莱尔蒙特匹泽学院（Pitzer College）心理学家戴维·摩尔（David Moore）的说法，思想可能造成荷尔蒙的分泌，荷尔蒙会跟脱氧核糖核酸结合，使基因“开”或“关”。人脑和猩猩头脑不同的地方，不是拥有不同的基因，而是哪些基因打开、哪些基因关闭。

之所以能发现这点，是因为一位科学家到一个与世隔绝的偏远小岛住了好几个星期。他注意到，当他准备回到文明世界和家人团聚前两天，胡子长得特别快，他觉得奇怪，于是告诉同事。他们都知道，性活动会造成身体大量分泌睾丸酮，这种荷尔蒙会像肥料一样，影响胡须的生长。研究人员还发现，不但性活动会刺激胡须的生长，光是想象也有同样的效果。想想看！你的思想可能影响遗传外表。花一点时间，积极

预期成功后的结果，脸上带着微笑，品味成功的滋味，实际上会影响你的身心，你会准备好创造你渴望之至的成功。

假设你准备参加会议，试图说服别人相信一些事情。首先，你必须花片刻时间，利用想象力清楚看出理想的结果。你准备对扶轮社友或一大群华尔街分析师发表演说吗？先花些时间安静地独处，清楚地想象成功的演说，也想象最微小的细节，想象听众鼓掌的样子。请记住我机车教练的警告：人会走到自己望着的地方。看到好结果，是培养预测未来能力最有用的特点。

要习惯从历史的眼光，以明天为目标，分析今天的事情。你看报纸或电视新闻时，要问自己："基本原则是什么？"如果像2001年下半年一样，新闻报道有人发明了轰动一时、让人难以相信的都市机车，可能彻底改变都市计划，你要想一想，这种东西满足了人类的什么基本需要。在你安静独思的时候，你会看出大家希望克服时间与空间的限制。"没有人能同时占据两个空间"是科学对这种期望的描述。人类总是认为自己跟动植物不同，总是期望旅行，而且希望快速地旅行，进而接近克服不能同时在两个空间的限制。这个原则促使大家预测，豪华邮轮会逐渐被快速却不舒服的喷气式客机取代。人类希望在任何方面都不受限制，是人在精神上的期望。

我前面谈过，在人类历史中，有些事情会改变，有些事情根本没有变过。不管人类是用弓箭还是用战略核武器作战，不变的事实是：人类会打仗。不论骑骆驼、驾独木舟、开着凯迪拉克（Cadillac）还是搭乘协和式（Concorde）超音速客机，不变的事实是：人类极为渴望旅行。

1965年，快捷半导体公司（Fairchild Semiconductor）的年轻科学家戈登·摩尔（Gordon Moore）提出著名的摩尔定律（Moore's Law），很快就被人看成是先知。他预测硅芯片的功能和复杂性每隔18个月会增加一倍，如果一种东西每隔一年半增加一倍，连续30年，倍增20次，增加的倍数会超过100万倍。到1995年，摩尔定律仍然十分正确，1995年的4

个兆位芯片功能是前身晶体管的400万倍。1968年，摩尔跟快捷半导体的老同事罗伯特·诺伊斯（Robert Noyce）创立了英特尔，不到35年，英特尔变成年营业额超过200亿美元的大企业。摩尔是先知吗？不是，他其实只是知道怎么预测自己未来领域中的状况。

致富之道

◎　认清哪些外界事物会影响你的企业或生活，哪些完全没有影响。有些未来的事情可能造成本质上的变化，冲击你的事业，却不影响其他企业；另一些未来的事件不会影响你的事业，却可能破坏其他企业。面对第一种情形时，绝对不能拖延；面对第二种情形时，要拒绝随波逐流。

◎　摆脱情感，预测事件。预测未来跟天生的技巧或智力无关，有些人受过高等教育，预测未来时却十分失败。自己是有效预测未来的大敌，学会克制自我，你预测未来的能力会大大提升。

◎　先往后看，再往前看。如果事情稳定，除非受到外力作用，否则会继续保持稳定。如果事情快速变化，代表已经受到外力作用，要找出和判定这种力量的可能行为。这种力量会持续吗？会强化或减弱吗？要研究跟你有关的趋势，了解趋势到目前为止的影响。一旦你发现趋势，你必须自问趋势是否因为没有外力影响，一直这样表现，或是因为受到某些事物影响，才表现这种样子。

◎　注意形态。要经常设法去观察和了解比较大的形态和趋势，身为企业人士，你必须特别注意这些趋势，应该设法了解其中的根本原因。

◎　你应该接受循环与趋势的可能性，但是不能因此盲目。循环与趋势应该是你评估未来发展时的一个因素，但是也只是一个因素而已。

◎　要听出未来趋势的轻微脚步声，必须排除所有外界“噪音”的刺激。你必须抽出时间，排除其他比较强而有力的干扰，只有这样，你才能够看出这些微小的迹象。

◎　　描绘未来。无论你想要投资还是开创新事业，信心都极为重要，如果你不能清楚地看出计划成功之后的样子，你最好推迟，直到你能看清楚为止。如果你事先花片刻时间积极想象跟潜在客户达成目标时的景象，你成功的机会会大大增加。

金律八 不要搞错焦点

不先了解金钱的本质，却去研究赚大钱的人，好比新入行的演员研究克林特·伊斯特伍德（Clint Eastwood），却不先熟悉演技一样。

某一年夏天，我在温哥华岛（Vancouver Island）一个壮丽的海滩钓鱼时得到一个教训。那天我钓上一条看来颇肥美的大鲑鱼后，舔着嘴唇，期望晚上跟家人共享烤鲑鱼大餐。年长的导游浇了盆冷水，平静地说："你已经失去这条鱼了。"

我可以在卷线时，感觉到鱼在另一端挣扎，我急忙告诉好心的导游，说他错了。他一转头，指着海岸外大约二三十码处树顶的大老鹰，只说了一句："它看见你的鱼了。"老鹰懒洋洋地张开八尺宽的翅膀，飞到空中。接下来的一分钟里，我疯狂地收线，想要超过老鹰的速度。这只猛禽轻松地扑向我的鲑鱼，闪电般伸出利爪，抓起鲑鱼，摆脱钓钩，回到树顶上享受大餐。我可以想象，它每隔几分钟，就带着嘲笑的表情看着我。

这是一个活生生的教训，我学到了什么？我知道了解猎物很重要，但现在我体会到其中的意义：我需要导游跟我说在汪洋大海中如何寻找鲑鱼、用什么鱼饵，也需要导游告诉我谁跟我竞争。换句话说，如果我真的想钓鲑鱼，我必须知道鲑鱼一切的知识。

在我20年的拉比生涯中，我建议过很多想结婚却不知道怎么结婚的单身男女。钓鲑鱼的经验有助于我提供建议。我对男士解释，要让女人跟你结婚，光是想还不够，你必须了解她。她希望在情感、性、社交、身体、经济等方面获得保障，想知道你能不能照顾和保护她。如果是这样，你必须从她的观点，不但让她知道你的现在和过去，也要让她知道

你与她携手同行，最后可能变成什么样子。设法真正去了解女人，是赢得她芳心唯一的方法。我对女生也提出类似的建议，你必须尽可能了解男人，知道他能给你什么，也需要知道他需要你给他什么，你应该知道他心里想什么。我还会给单身男女很多建议，但是你应该知道其中的重点，如果你想吸引和获得某种东西，首先你必须尽量了解这种东西。

想要增加收入，却不先了解金钱的本质，好比新入行的演员研究克林特·伊斯特伍德，却不先学习演技一样。同样地，你也可以研究艾伦·格林伯格（Alan Greenberg）怎样从小职员起家，变成大型投资银行贝尔斯登（Bear Stearns）CEO的传奇故事。你也可以了解加里·温尼克（Gary Winnick）兴衰的故事：温尼克的祖父移民来美国，曾经在纽约的下东城（Lower East Side）推着车子兜售小商品。温尼克的祖父曾经给他25美元，让他投资，他却舍不得用。温尼克后来创设环球电信（Global Crossing），成为光纤电缆通信巨子，然后看着公司债台高筑，终致倒闭。

你也可以看看化妆品大亨雅诗·兰黛（Leonard Lauder）怎么教导儿子，让他了解企业最重要的就是关系，知道她为何跟潜在客户见面后一天内会写封亲切感人的谢函。知道尼曼·马库斯百货公司（Neiman Marcus）创办人的故事也很有意思。斯坦利·马库斯（Stanley Marcus）从父亲那里学到了：当你卖东西时，卖的其实不是香皂、皮大衣或香水，你卖的是满意。

但是，你我不是他们，只能做自己，他们的教训很有意思，也很有启发性，但是我们必须了解最基本的原则，培养独一无二的赚钱能力，才会有更好的表现。如果你希望多赚钱，首先必须深入了解钱是什么。

钱是什么？

打开皮夹，你会看到花花绿绿的钞票和大小不等的硬币，这就是钱了吗？不对，皮夹里的支票不也是钱吗？不只这些，一张一张的信用卡也是钱。看看银行里每个月寄来的对账单，你可能以为钱只是金融机构计算机硬盘中的一串数字而已。或许你拥有一些让人心动的股票，股票代表你拥有一家公司的部分所有权，但是如果这家公司倒闭，你会发现你只拥有一些旧办公家具和旧设备的部分所有权，不值得高兴。钞票、信用卡和证券其实都不是钱，可能只代表钱而已，钱是什么的问题还没有解答。

我的钱代表我的全部价值，你的钱代表你的全部价值。这样说可能过于简化，你可能会说，你的生活不只是钱而已，但是实际上，你的财富跟你的生活没有差别，你银行里的存款跟你的生活密不可分，是生活的函数。心理学先驱威廉·詹姆斯（William James）说过：

把意义扩充到最大时，人的自我是所拥有的一切加在一起的总和，不只包括身心力量，也包括衣服、房子、妻子与儿女、祖先与朋友、名声与工作、土地与车马以及游艇和银行存款。这一切都给人相同的情感：人发迹时会得意扬扬，陷在困顿的情况中会觉得心情沮丧，程度不见得相同，但大致上相同。

犹太人对钱的看法

犹太人早就知道财富与自己的关系，也知道其中的意义。《摩西五经》演绎以色列人始祖雅各（Jacob）与天使的故事时，暗示过这些观念。雅各准备了礼物，要去跟疏远了的哥哥以扫（Esau）讲和，他在渡河时碰到一个可怕的敌人，于是和敌人摔跤直到黎明，大腿因此受了伤变成瘸子。《摩西五经》说，雅各缠住这个人，是因为他希望取回失去的一些财产。古代的圣贤说，其中的意义是聪明人把蒙福看得比身体还

重要。

这种说法似乎有点奇怪，实际上却是人跟财富建立健全关系的基础。这种观念造福了世世代代的犹太企业家。人发明的东西中，财富是计算创造力最有效的方法，也是衡量人的时间、尊严、技术、健康、经验与毅力最方便的方法。《摩西五经》的意义是人不是只有身体发挥功能而已，而是身体跟创造力一起发挥功能，然后其中的一部分会化为金钱。人不只是手脚眼耳构成的东西，聪明人珍惜自己的创造力。詹姆斯说得对，所谓的自我除了身体之外，还有更重要的东西，就是我所拥有的一切，我所拥有的一切不只是金钱而已，但是金钱代表我所拥有的和我创造的价值。

钱跟信任有关

几乎任何人都可以创造财富，不只是政府而已。你开支票给修理屋顶的工人时，你就是在创造自己的财富。修理屋顶的工人接受你的支票离开前，不是很清楚你银行账户里的存款有多少，够不够兑付这张支票，他也不知道这家银行是否存在，他接受你的支票，完全是因为他相信你不是那种开空头支票的人，他信任你。

同样地，他可能会在你的支票上背书，把支票交给孩子的钢琴教师当学费，老师可能把支票又交给第三人，最后会有人把支票存进银行，从你的户头里提出票面所开立的金额。在这段时间里，这张支票像正常货币一样流通，但是每个接受支票的人都必须信任开票人，支票跟钞票一样，都是债权凭证。

大家都会排斥不肯清偿债务的违约国家。2001年下半年，阿根廷通知债权人，不再清偿超过1300亿美元的债务。银行、企业、个人经过很

久之后才再度接受阿根廷政府所发行的货币。开空头支票的人在小区里也会碰到同样的情形，不用多久，本地商家的结账柜台就会把这个人的名字列在收款机旁的黑名单上，说明大家再也不信任这个人，也不接受他开的支票。

很多国家的人民对本国货币缺乏信心时，美元会变成日常交易的货币。阿根廷比索一不稳定，几乎所有不动产贷款和其他长期商业的合约都会改用美元，这表示阿根廷人对于发行和控制本国货币的机构没有信心。

货币的本质是交易工具，其信用绝对不容破坏。有两个犹太裔的企业家显然了解这点，一位是创设福禄达康（Flooz.com）的罗伯特·莱维坦（Robert Levitan），另外一位是创设宾斯达康（Beenz.com）的查尔斯·柯恩（Charles Cohen）。这两家公司在2001年年中倒闭前，都尝试创造网络货币。你可以用普通信用卡购买福禄达康的“福禄币”，然后在接受福禄的某些网站上购买商品。宾斯达康发行的货币“宾斯”也一样，还可以在某些网站收到回馈的宾斯红利（你甚至可以用宾斯来购买福禄）。

虽然这两家公司最后都倒闭了，但发行某种形式的网络货币仍然希望很大，只是发行机构可能会变成比较传统的金融机构，因为金融机构已经拥有技术与基本架构，最重要的是，他们得到大家的信任。只要有信任，几乎每个人都可以创造货币，如果没有信任，大家不会接受你的福禄、宾斯或支票，到最后，甚至不会接受你的钞票。

不管是哪种形式发行的私人货币，关键都在发行人。假设你卖一笔资产给琼斯先生，他可以开一张阿尔巴尼亚某某银行的支票给你，可以在餐巾纸上写一张欠条给你，也可以告诉你他明天一早就派人把钱送来。这三种方法你都可以接受，是私人货币的典范。你会发现，这三种付款方式你都可以利用，只要你的债权人知道琼斯先生的名声，都会接受这三种方式中的任何一种。问题在于信用与名声。

大家怎么判定这种债权凭证发行人的诚信？因特网发展出一种有效的方法判定交易者的诚信，不管你上网买旧书还是在拍卖网站上买全新的运动器材，网站都会要求你评价卖方与交易质量。这种评价会成为交易者在互联网上永远的记录，对于卖方以后能否继续从事交易极为重要。这种评价好比诚实企业在小乡镇中发展出来的名声，只是以电子方式表现，却同样有效。

钱是无形的

福特汽车前任CEO雅克·纳赛尔（Jacques Nasser）花了90亿美元买下两个完全无形的品牌“捷豹”（Jaguar）与“沃尔沃”（Volvo）。再度提醒大家，钱其实是相当无形的东西，只是其他东西的象征。两个品牌名称价值90亿美元吗？没错，工厂不必从英国或瑞典搬到底特律，也不需要从大西洋对岸把车运到美国，这两个品牌的主人只要答应把品牌卖掉，就可以拿到钱。如果交易完成前一天，世界四分之三的人口患了失忆症，这笔交易还会进行吗？当然不会，因为品牌的价值在于多年累积的名声，如果大多数顾客忘掉捷豹代表着性能，沃尔沃代表着安全，这两个品牌就会丧失价值。

再看另一个例子，为什么像可口可乐这样的股票成本收益比有时候超过40倍，而且远高于净值？因为大家已经了解金钱的精神意义重于实质，可口可乐有价值，不光是因为拥有工厂和装瓶厂，也因为公司经营阶层的诚信与品牌认知。这些东西都极难量化，也是金钱经常被人误解的原因。

还有一个例子可以说明：1994年12月，萨奇广告公司（Saatchi & Saatchi）的董事会经过一番政治斗争后，开除了公司的创办人查尔斯·萨奇和摩里斯·萨奇（Charles Maurice Saatchi）兄弟，根据标准会计准

则，解雇萨奇兄弟跟公司的资产负债没有关系，但是萨奇的股票在纽约证券交易所的报价从原本约9美元立即跌到4美元。股民知道，没有了萨奇兄弟敏锐的头脑和绝佳的事业关系，萨奇股东只剩下一堆办公桌椅和旧机器。

我举这些例子，目的是要让你知道，没有无形关系形成的架构，金钱就不存在。

我也要警告你，所有过于简洁的定义也可能造成误导。我可以指着美味、长长的黄色水果说，那是香蕉，却不可能针对抽象的概念提出知性的定义。例如，设法跟受虐儿童说明爱的定义。在最好的情况下，经过一段时间的沟通后，这个伤心的小孩可能会了解爱的意义，但是一开始，这样做很难。指着纸钞或硬币说是钱，同样没有抓住重点。

你现在会看这本书，原因之一是希望了解金钱有什么意义。金钱是数字上的呈现，代表你怎么经营人生与为人服务的总和。金钱代表你人际关系的力量。金钱跟沼泽或森林不同，没有了人，钱就不会存在。钱是债权与承诺的综合体，是无形的东西，只有无形的信任网络把大家结合起来，钱才有用。钱是一种请求权，你可以向别人请求你需要的商品与服务；钱也是承诺，别人承诺供应你商品与服务。

共同价值体系创造财富

1991年，大型债券交易商所罗门兄弟公司（Salomon Brothers）的母公司所罗门公司（Salomon, Inc.），被人指控以诈欺手法标购政府公债而陷入危机，可能失去参与政府公债标购的权利，危害公司最重要的业务。恶行遭到揭发让公司难堪，诉讼急剧增加，重要职员开始认为必须另寻高枝才有前途，大家认为公司岌岌可危。

这年夏天，拥有所罗门公司16%股权的巴菲特出面，同意担任临时董事长，撤换大部分高级经理人，说服美国财政部长尼古拉斯·布雷迪（Nicholas Brady）不要撤销所罗门公司参与政府公债标购的权利，也说服很多重要职员留任，帮助大家恢复信心。巴菲特一个人独力挽救了一家公司，这种情形足以说明财富的根源是精神，不是随便什么人都能够让所罗门公司起死回生的。要拯救所罗门公司，所需要的不只是了解和纠正财务上的错误，也需要精神力量。要说明财富的根源，精神力量可能是最好的说法，精神力量听起来脆弱无力，但同时代表了权力与力量。

债权听起来似乎也没有什么大不了，但这是误解。想想挤兑潮或是20世纪20年代德国发生的超级通货膨胀（买一条面包，要带一整袋的钞票才能买到），可以看出，除非具有极为重要的信念，否则债权和承诺都没有价值。整个货币制度会存在，完全是因为大家对皮夹里带着的货币象征——不管是信用卡还是现金——有信心，知道自己想要用钱时，别人会尊重。如果没有信任，整个制度会瓦解。有史以来最强大的经济体在货币上印着“我们信任上帝”，不是没有原因的。

在1912年美国参议院的一场听证会上，改革派律师塞缪尔·昂特迈耶（Samuel Untermeyer）主张只有富人才可以获得资本，他对银行家皮尔庞特·摩根（J.Pierpont Morgan）说，他坚持商业信用的基础是财产和金钱。摩根指出他错了，品行才是最重要的。摩根说：“我不信任的人，即使拿来全基督世界所有的公债，也借不到我的钱。”

如果社会上没有一种无形的信任制度，不可能发展出货币制度，信任制度一定要比货币制度先发展出来，你很难想象如果彼此之间没有信任，货币怎么流通。假设货币制度已经存在，大家怎么决定每一种物品或服务的价值？要用多少钱才能买到一磅奶酪或一包羊毛？谁决定一双鞋应该卖多少钱？

价值如何计算？

新型富豪价值多少？在汽车经销商展示间的沃尔沃车窗上贴了一张纸，说明厂商建议的零售价格是42150美元，这就是这部车的价值吗？如果碰到一位爱杀价的顾客，经销商以39850美元把这部车卖掉，这个数字就是车子的真正价值吗？如果接着有一位不爱杀价的顾客进来，用42150美元的价格买走另一部相同的车子，沃尔沃新车的价值提高了吗？

任何物品的客观价值都很难说明，通常要看在什么地方、对什么人而定。对第一位顾客来说，这部车的价值显然超过39850美元，否则他根本不可能付这么多钱买车，如果对这位顾客来说，这部车的价值正好是39850美元，他不会急着买车，因为从经济观点来看，这笔交易对他是中性的交易。因此，这部车的价值是39850美元加上他对车子的需要和车子的吸引力所代表的额外价值。你买东西时，付出的价格通常低于你认定的价值，不然的话，你为什么要买？

这部车不管是在美国，还是在丛林里，同一部车的重量大致都一样，长度和颜色也一样。但价值不是这样。如果把这部车空投在加里曼丹岛山区的丛林里，这部车的价值是多少？那里没有道路，也没有汽油，1.6吨的沃尔沃没有多少价值。原始的部落民族碰到这种从天而降的礼物，顶多只能把车子当成房子一样，或是当成堡垒对抗敌人的弓箭。用什么东西可以让他交出这部车？大概7个马铃薯就够了。

同样地，大冰山在北大西洋没有什么价值，但是拖到波斯湾，放在巴林的干船坞溶解，可能会变得很有价值。冰山溶解出几百万加仑的淡水，价值远远超过在格陵兰时的价值。

希伯来文如何界定价值

我记得有一次站在莱茵河畔，看到两艘几乎完全相同的驳船，载满煤炭分别向上下游开去，我问家父为什么两艘船不干脆停在原来的地方，他解释说，两艘驳船中的每一艘都是两个人签订合约、买卖煤炭的结果，这两组交易者彼此不认识，也不知道本地有一船煤炭可以供应，这是通信不良造成的异常结果。

家父告诉我，如果沟通不良的情形得以改善，所有交易者彼此都能联系，本地煤价应该会降低，反映在价格中，扣除了运输成本，这样对消费者有利，对交易者也有利，因为他们或许可以卖更多煤炭，对驳船的工作人员可能不好，但是也不见得，他们购买的煤炭和其他商品成本也会下降，因此一切会变得很好。总而言之，他们还是会忙于运输本地没有的产品。

你可以说，通信改善会让每一个人都省钱，每一个人的财富都可以增加。我从那天起，开始了解知识可以增加价值。此外，我也开始了解没有一本百科全书可以让人了解所有事情的价值，要决定价值，至少要由两个人和当时时空环境的其他条件一起决定。

先了解价值

你可能会奇怪，你真正的目标是增加收入，为什么需要了解这一切？那是因为价值跟其他度量方式都不同，看到旧玻璃罐，我很容易判断罐子的重量，我只需要一台精准的秤就够了。如果有尺子，我可以量出罐子的高度。要计算罐子的容量，也不需要很高深的数学知识。不管我把罐子放在哪里，放在地球的什么地方，我得到的数字都很正确（如

果是计算质量，放在太空中也一样）。

但是玻璃罐的价值却大不相同，除了由人特别形成的市场之外，没有任何仪器可以衡量玻璃罐的价值。即使玻璃罐是著名玻璃艺术家创作的产品，但是在不重视艺术价值、只重视实用价值的人眼里，价值也会很低。这种人要是找到更大或更坚固的罐子，甚至可能把玻璃罐丢掉。然而，对艺术品收藏家来说，这个玻璃罐可能很有价值。如果玻璃罐是由他所爱的人为了表示爱意送给他的礼物，价值会更高。价值跟东西的实际长宽高不同，具有无形或精神上的价值，只能由观点来决定。

人们常常不解何以东西的质量不必增加，价值却可以增加。如果驳船中的小麦增加了50吨，你会知道这船的价值增加了，其中没有什么神秘的地方。然而，购买这船小麦的人如果刚好知道某个地方粮食奇缺，致使这船小麦的价值增加，这笔交易似乎就带有欺骗的味道。

这点可能是大家对交易商又嫉妒、又讨厌的原因之一。在第二次世界大战前的英国，说别人是“商人”带有看不起的意思，大家多少都认为这些暴发户能够跟贵族交往，是因为他们用别人不了解的神秘方式累积了大量财富。伦敦政治经济学院（LSE）教授、20世纪奥地利经济学家弗里德里奇·哈耶克（Friedrich Hayek）说：“不管东西跟人的关系如何，价值不是东西本身的特性或物理性质，完全是人在决定东西的用途时，对别人有更好利用可能的一种考虑因素。”

懂了吗？你发现别人愿意出多少钱换取你拥有的东西时，才知道这件东西的价值。在偏僻的乡间游荡，购买旧家具，可以拿回城里开设的古董店里出售赚钱，原因就在这里。农人宁可把东西卖给你，也不愿意把所有旧家具运到城里，因为他们不知道卖不卖得掉，是否必须再把东西载回家？

在哈耶克之前一个世纪，维也纳大学的经济学家卡尔·门格尔（Carl Menger）提过，价值“是经济人对自己所拥有的能够维持生活与福祉的

东西具有多少重要性的判断”。说得好！价值就是一种判断。但是并非所有的人对东西的价值总会有相同的判断，否则的话，就不可能有交易。因为对你或对我来说，如果一种东西或商品的价值完全相同，那就没有交易的理由。我们为什么要交易？重点是不同的人在不同的时空环境中对东西的评价不同。

这种经济上的创意和人类的独特关系，在犹太文化中是确切无疑的观念。在联邦调查局用指纹独特性辨认歹徒之前的一千年，犹太圣人就问过：为什么上帝决定把人类独一无二的特征放在指尖上？上帝说他会照他的形象创造人类。“照他的形象”是什么意思？犹太学者认为，这点表示人类会在两个重要的方面像上帝：第一，在世界上的所有生物中，只有人像上帝一样，拥有创造东西的能力；第二，每一个人都应该像上帝一样独一无二。要把人类跟上帝类似的这两点合二为一，有什么更好的方法？有什么方法胜过把独一无二的特征——指纹——放在人类用来创造的器官上？

1570年，著名的犹太学者耶胡达·勒夫（Yehuda Loew）解释说，所有物品的价值要看东西跟人的关系而定，也要看空间与时间而定。换句话说，人类对物品的评价也要看物品所在的时空而定。勒夫解释说：“时间与空间结合成一种观念时最容易了解。”他写这句话的时候，正好是爱因斯坦提出特殊相对论之前三百年。而且赫尔曼·闵可夫斯基（Herman Minkowski）指出，唯有把时间与空间看成一种合二为一的现实，爱因斯坦新的宇宙观才有道理。“从今以后，空间与时间注定会消失在阴影中，只有两者结合才能够保存独立的现实。”这种时空关系在犹太文化中深入人心，让犹太人随时可以利用，难怪犹太人会以这种观念作为商业策略的基础。犹太人知道，只有满足人类独一无二的特性以及其他形式的创造活动，才能增加价值。

体力劳动不是以有创造性的方式操控时间与空间唯一的方法，因此不必每个人都从事塑造、制模、开采、种植、生产、运输与储藏东西的

工作，人也可以用信息与交易有效地操控空间与时间。因此，人只要跟别人交易，就可以增加价值。

财务记录保存大家都同意的东西

哈林篮球队（Harlem Globetrotters）跟已故的喜剧演员兼钢琴家维托·埔柱（Victor Borge）有什么相同的地方？他们都证明了如果你希望利用非传统的东西，先彻底了解传统的东西，对你会有帮助。哈林篮球队最重要的地方是每个球员都是打篮球的专家；埔柱发现让别人高兴可以得到更多报酬之前，是著名的古典钢琴演奏家。

同样地，一旦深入了解大家接受的观点，用不寻常的方式看待金钱会变得比较容易。换句话说，了解常见的记账方法很有用，但如果你已经看得懂财务报表，你就占有优势。如果你看到一堆数字就怕得不想看，我建议你努力采取必要的做法，就像对付害怕电梯的人一样，最好的矫正之道就是不断地搭电梯，一直到克服恐惧症为止。

你必须培养乐于和善于处理数字的能力，这样会有三种好处：

1. 你会习于精确地思考与谈话，会乐于问正确的数字，不接受含糊的说法，如“足够生活的工资”“买得起的房子”以及“适当的薪资”。你会变得简捷明快。

2. 你会培养信心，相信自己对某件交易的判断，不再简单地依据本能、听天由命。聪明的超级市场采购人员几乎可以在瞬间把每罐美乃滋的价格简化为每盎司的价格，以便正确评估品牌与包装的成本。同样地，能够精确掌握数字，就能够更善于评估交易与投资。

3. 你跟所处环境的关系加强后，会觉得更有活力，我不是建议你当

会计师，而是建议你热爱数字，把数字当成沟通的语言，让无趣的东西变得比较有趣。

有时候，公司年报中可以看出最初步的财务恶化迹象，你必须对财务报表有足够的了解，能够评估和吸收所有数据，不要只看资产负债表，也应该研究财务报表的其他部分，如现金流量表，这样可以警觉存货增加速度比销售还快的危险状况。

在正常情况下，产品交货后，可能要60天后才收到货款，这时企业记录的营收就相当重要。现金流量表会说明实际上收到多少现金，如果你注意到公司的营收增加，盈余飞跃上升，收到的现金却远远不足，你看到的可能是呆账危机的征兆。

你不必精通财务会计的细节，但是我建议你深入了解财务会计，当成致富的重要工具，这样会为你带来上述三种好处，也会让你有能力处理另一个重要任务：一旦你精通数字，你随时可以精确地整理和保持自己的财务记录。今天当然有很多先进的软件，让不懂会计的人做账，但是如果你真的了解数字的意义，而不是只知道按键，你直觉判断的能力会增加。

精通记录金钱的传统方法后，你必须考虑不太常见，却同样可靠而有用的方法，了解金钱与价值的意义。

互动=财富

假设有个年轻人在购物中心闲逛，口袋里正好只有20美元，却极为渴望买到一双每踏出一步后跟就会闪闪发亮的运动鞋。他一心一意，只想着能够找到他极为热爱，同时也买得起的鞋子。他走进一家鞋店，老

板亲切地招呼他，听完他的说明后，老板走进仓库，拿来一个纸盒蹲在年轻人脚前，替他套上这双很炫的鞋子。这位年轻人很满意，愉快地双手捧上老板要的20美元。

在情感上的财务报表中，这笔交易有什么效果？老板把20美元放进现金箱时十分高兴，卖出这双鞋或许让他达到了今天的销售目标。不了解商业的人或许会认为他这么高兴，一定是因为他剥削了顾客。这位年轻人也没有因为买了东西而后悔，他散发出愉快的自信，因为他知道自己穿了一双让人十分羡慕的鞋子。

在真正的财务报表中，这笔交易应该怎么记录？假设我们把这笔交易当成迷你系统，假设这位年轻人所有的财产只有20美元，为了简化起见，我们假设这双会发光的运动鞋是店里唯一的存货，那么在这种模式中，老板拥有多少财富？他拥有一双会发光的运动鞋，是从制造商手中用10美元买来的，对他来说，鞋盒里的东西价值有多少？当然超过他付给厂商的10美元，否则他不会付钱买下来。他认为，他卖出的价格会超过进价，他虽然希望卖到更好的价钱，却也愿意用15美元的价格卖出，如果他要做财务报表，他会把自己的资产记录为：

存货：一双鞋，价值15美元。

根据一般会计原则的传统记账方法，老板应该根据存货的进价，把自己的资产记载为10美元，甚至应该记载为5美元，因为他可以在跳蚤市场中用5美元的价格把鞋子卖出去。然而，只要他相信顾客会不断地拥进购物中心，只要他相信自己预测流行趋势的能力，根据预期出售价格记录他所拥有的资产，就会变得比较有道理。

虽然大家普遍应用一般公认的会计原则，但是在某些情况下，这些原则会迫使大家低估实际资产的价值而造成误导。20世纪90年代中期，美国在线（AOL）支出庞大的成本以争取顾客，每次你打开信箱，就有很多免费的软件光盘掉下来。这种光盘无所不在，到了酒吧用来当杯垫

的程度。美国在线列账时，认为寄送千百万张的光盘费用是投资，不是费用。公司宣称，投资这些钱，是为了争取宝贵的资产，也就是大量用户，每个用户每个月大约会付给美国在线20美元。因此他们认为，把争取客户的费用列为资本支出合于逻辑。但会计师和分析师宣称这样是把费用资本化，只是为了人为的虚增盈余。大家的不满迫使美国在线重新编制财务报表，把4亿美元列为费用。理所当然，美国在线申报的盈余就减少了4亿美元。

到底谁才正确？到20世纪90年代结束时，美国在线的市值大约达1500亿美元，引起纷争的这笔金额只占公司总市值的0.25%。分析师也没错，但是我会认为，根据他们的逻辑，很少人会投资美国在线，所以他们也不对。有时候，因为无形因素的关系，很难估计一种资产的价值。

这些无形因素中，有一点是对明天的信心。如果世界被一个无法阻止的陨石击中，在一小时内会毁灭，你的资产现在值多少钱？正确答案很可能是零。如果你和身边的人都会永生，你的资产价值多少？光是靠复利的力量，就可以使财产大为增加了。对大多数人来说，寿命应该是从下一分钟到享完天年为止，因此，大家评估资产价值时，很少会认为价值只比跳楼拍卖高一些，大家通常认定目前的情况会延续下去，他们可以用有秩序的方式，甚至不让人知道自己迫切需要卖掉财产，用有利的价格卖掉。

用整体经济角度计算商品价值

回头看一下之前的年轻人，他走进购物中心时，资产负债表应该是这样的：

现金20美元

这个微型经济体的总值应该是鞋店老板的财产15美元，加上年轻人的财产20美元，总共是35美元。

现在你必须编制一份交易完成后的财务报表。在这次友善的交易之后，鞋店老板的收款机里，有一张20美元的钞票。这个年轻人有多少财产呢？应该是他眼中这双鞋子的价值，要了解这种价值的方法之一，是知道如果他把鞋子拿去车库拍卖，应该可以得到多少钱。会计师可能主张这种方法，但这位年轻人却无意把鞋子卖掉，因此车库拍卖价格不能精确说明他的财务状况。

实际上，用传统的估价方式，每一次购物都会让人变穷，因此合理的对策是永远不要买东西。你当然知道从经销商那里开走一部新车后就再也拿不回你付出的车款。如果你当时发现你必须把车子换成现金，你会发现拥有这部新车一小时就让你损失了一大笔钱。在这种情况下，你的财富会因为买了一部新车而大为减少，资产负债表会显示买车让你变穷了。然而，买车之后必须立刻把新车卖掉，可能是你的计划能力很差，买了一部你负担不起的车子，不然就是经济突然转坏，你需要把新车换成现金购买食物。

请记住信心的重要性，你不会因为世界即将毁灭才进行投资、购物或结婚，你为将来储蓄时，是根据明天会更好的信念。因此，你估计新车的价值时，不会根据旧车商的价格评估，而是以这部车在你生活中的价值。古代犹太人告诉我们，这是评估财产相当正确的方法，大部分人不会在买了新车之后立刻把车子卖掉，而是乐于开着这部车子，对于拥有这部车很满意，花费很多精神照顾车子。这种记账方法显示，要计算你的财富时，要问你应该接受什么代价才肯让出新车。

你可以用同样的方法（简单的思想实验）评估这位年轻人的财产。假设你在他走出购物中心时走到他面前，问他：“你愿意以20美元的价

格把这双闪闪发光的鞋子卖给我吗？”他拒绝了！他为什么要卖？他希望拥有这双鞋子。因此你提高价格。“我出25美元，你愿意卖吗？”年轻人会认为不值得，5美元不值得他花费时间和精力回店里再买一双，或许老板已经没有这种尺码的鞋子了。但是你坚持下去。“30美元卖不卖？”他动摇了，他可以赚到10美元的利润，几米外的鞋店非常可能还有另一双存货。但是他心想，如果你这么想买我的鞋子，或许愿意多付一点钱吧？他可能说：“好吧，卖给你，但是要35美元。”你很可能不想付35美元。说真的，你根本不想要，请记住，你只是在进行实验，你已经完成了实验，发现在他的资产报表上，这双鞋的价值是35美元。

现在你必须计算这个微型经济体系中交易后的总价值，应该是鞋店老板收款机里的20美元，加上这个年轻人认定的这双鞋子的价值35美元，合起来一共是55美元。

下表显示迷你经济体系交易前后的财富：在这笔交易中，顾客增加了15美元，鞋店老板增加了5美元，这个微型经济体系增加的财富一共是20美元。请记住，情感上的满足也具有价值。顾客喜欢新鞋子，但是对鞋店老板来说，这双鞋子只是存货的一部分。因此重要的是，对顾客来说，商品的价值经常比销售商品的供货商认定的价值高。然而，如果供货商爱上存货，不愿意脱手，交易的诱因就消失了。

（单位：美元）

	顾客资产	鞋店老板资产	合计
交易前	20	15	35
交易后	35	20	55

犹太人如何评估财产的价值

两千多年前，伊萨克（Isaac）拉比就告诉过犹太人分辨个人财产和存货的重要性。伊萨克说："人应该把自己的钱分为三部分，三分之一为不动产，三分之一为商品，三分之一为现金。"到今天这个建议还很适用。

首先，拥有一些不动产在经济上是明智之举，对个人的成长也有帮助。上帝会让人口继续增加，却不会创造更多的土地，对拥有不动产的所有人来说，不动产增值会建立一种命定的归属感。

其次，把一部分资产投资在可交易的动产上是健全行为。今天有无数的人所得增加，靠的就是深入了解维多利亚时期的瓷器人像、旧枪械、古董家具以及其他几乎所有的物品，他们在遗产拍卖会或廉价拍卖会上购买这些东西，然后在网络上、市集和跳蚤市场中卖掉赚取利润。把一部分资产放在这种可以交易的商品上，除了可能获利之外，也经常提醒你自己是企业人士。很多人刚开始时只是把这种闲暇时间的交易活动当成嗜好，最后却增加了很多财富。

再次，把一部分资产以现金的方式持有，可以让你应急，也可以利用意外的机会。以刚才的鞋店为例，想象有好多位年轻人挤到店里，都争着要买最后一双让人心情愉快的运动鞋。老板可能认为，判断谁能够买到鞋的方法，是看谁最想要、愿意出最高价。在这种情况下，价格可能会超过20美元。再假设老板决定把拍卖结果延到明天，这些爱鞋的人不满意地离开鞋店，却保证明天会再来，鞋店老板在夜里评估自己的财产时，一定会认为，光是这些需求，就会使他的财产增加。

这个例子跟股市投资没有太大的不同，投资人持有的个股买盘强劲时，通常会愉快地高估自己的持股价值。连总市值这种重要的数字，也要看很多投资人对这只股票的看法而定。假设地球上突然有很多人死亡，结果一定是股价大跌。你可以看出来，只要你习于从这种宇宙真理的观点看事情，就可以看出人际互动可以创造财富，只是这种看法的确有一点不寻常。

易贝是最成功的网络企业之一，营运模式很简单，就是要成为电子中介商，结果营运相当成功。想象旧时代穿街越巷的走贩，从某一个家庭里买下一张旧桌子，这张桌子摆在地下室已经很多年，对这家人来说是垃圾，因此他们很愉快地收下走贩给他们的10美元。走贩后来把这张桌子卖给另一家人，这家人正好需要这种大小的桌子，不在乎旧桌子的伤痕，他们不必付60美元买新桌子，认为自己用20美元买到一张桌子幸运极了。

现在再计算这个走贩创造的价值，第一个家庭增加了10美元的财富，第二个家庭不必花这么多钱买新桌子，银行账户里留下了40美元，走贩增加了10美元。走贩只是促成一笔交易，就使这个村子的财富增加了60美元。现在你想象一下易贝促成的无数交易，就可以轻易看出这家公司在创造价值方面有多么成功。

拥护金钱流通

钱从一个人手中流到另一个人手中，会创造额外的财富。如果因为焦虑的关系，大家把所有的钱都藏在草席下，整个经济体系会开始衰弱、衰退，甚至发生更严重的问题。钱必须不断流动，我必须交易，让别人做我做不好的事情，这样我可以为每个人创造价值。

我再举一个例子，说明金钱流通的重要性有多高。1995年12月，大火摧毁了马萨诸塞州一家生产户外服饰的布料工厂。70岁的老板亚伦·福尔斯坦（Aaron Feuerstein）没有把3亿美元的保险理赔纳入私囊、停止营业，却继续养这些员工，同时重建厂房。新厂落成起用时，福尔斯坦祈祷说：“感谢仁慈的上帝重建工厂和员工的生命与灵魂。”重建的工厂是他们的“生命与灵魂”吗？没错！福尔斯坦说对了，谋生跟生命与灵魂密不可分，金钱是关键，要在创造财富的高贵行为中成功，你必须了

解金钱的一般意义，也要了解金钱的特殊意义。

矛盾的是，金钱像爱一样，断绝彻底拥有的欲望，是得到金钱和财富最好的方法，越迷恋金钱与爱的人，似乎越难得到金钱与爱。就金钱而言，至少有一个方便的补救之道，就是经常行善，正式放弃你掌握的金钱。如果行善的观念不存在，追求财富的人必须创造这种观念。行善对创造财富的重要性，就像花的绽放需要阳光一样。稍后会谈到。

致富之道

◎　不管你过去的表现如何，你必须开启新页，开始培养诚信。信任是任何货币制度和创造财富的基本因素，要避免轻诺寡信。换句话说，为别人做的事情总是要超过别人的期望，这样会让别人惊喜，也会为你提高经营事业的效率做好准备。响应家人和同事的要求时，必须慎重而明确，有些人用含糊其辞的方式响应别人的要求，而不是直截了当地拒绝，希望推迟不愉快的冲突。家人或同事会误以为这种含糊的回答表示同意或让步，以后你打算澄清时，别人会认为你逃避责任、不值得信任。自认诚信跟别人认为你值得信任一样重要，你必须认为自己是正直的人，只有你真的值得信任时，你才会有这种感觉。

◎　学会看财务报表，至少要比以前更了解财务报表。在你的规划中，今后几个月内，要花一些时间精通这一点。看一些如何看懂财务报表的好书，你对财务报表的了解应该会大幅增加。你可能会忽略这一点，认为自己又不想当会计师，这样就错了，精通这种重要的技巧，有助于你认为自己是成功的企业人士。研究完书中的材料、做过练习后，要向几家上市公司索取年报，什么公司其实不重要，但是如果是你有兴趣的行业，会比较有意思。要确定你收到了现金流量表，而且了解其中的内容，上市公司每季都要发布现金流量表，要深入、慎重地研究，了

解其中所涵盖的一切。这样并不难，只要你能掌握观念，就只是算术而已。如果你无法了解，找一位熟识的会计师，有必要时，到当地大学上夜间会计课程。

◎ 用整体经济角度营销你所能提供的商品与服务。我认识一位牙医师，他把诊所卖掉，准备花几年时间驾船环游世界。他原来希望在航行途中继续执业，以增加收入。不幸的是，大部分偏僻小岛都没有电力，他带的高科技工具与仪器都派不上用场。此外，岛民对他专长的牙齿矫正毫无兴趣。但是他很快发现，他拥有的另一项技术有价值多了。他的嗜好是潜水，在他停泊的小艇码头上，他可以在水底做修船的工作，也可以替其他小艇主人拿回掉在海里的船锚。回到西雅图后，潜水根本不能让他赚钱维生，在南太平洋群岛上，他的牙医执照毫无用处。你也拥有一些没有真正表现出价值来的技术、才能和经验，先决条件是你要看出哪一种“商品”对别人最宝贵。

金律九 不要吝惜财富

慈善捐赠可以确保你认为自己是施予者，而不是占有者。当动机是创造成就时，你会更有耐心，生活的热情会大为增加。

汉纳·班迪斯（Hanna Bandes）是专业说书人，她用自己的表演技巧激起大人和小孩对犹太历史与传统的兴趣。为了增加业务，她拟出通讯簿，定期寄广告给犹太会堂和宗教学校。但是她第一次在本地犹太会堂支薪说故事的经验却非常失败，她把这个会堂的地址删除，知道这个会堂以后绝对不会再请她去。汉纳说："艺术家的生活可能很不安定，我除了说故事之外，也做一些临时工，赚些生活费用，每个月倒还过得去。我知道《摩西五经》中要我们捐出所得的1/10，只是有时我会难过，以我的财务状况来说，我不知道自己怎么有能力捐出1/10，于是就合理化地认为，我为犹太慈善机构表演，虽然没有捐钱，却捐出了时间。"

某天晚上，有一个人讲了捐赠所得1/10的价值，让她得到启发，她当场决定，下一次她说故事赚到的费用，要捐出1/10。她也这样做了。几天之后，她接到一通电话，打电话来的是她第一次说故事的会堂，电话中那位女士告诉她："我们盖了一座新会堂，要举行开幕仪式，你愿意在我们的开幕仪式上说故事吗？"这位女士提出的报酬远比汉纳要求的多得多。

这件事情可能是巧合，汉纳却认为不是。她说："这不是唯一从天而降的工作，我决定把说故事所得捐出1/10后的几星期，我的所得就倍增，随后几年的情况证明这个原则非常正确，我只要捐出1/10，说故事的所得就会固定，要是我忘了捐赠，所得就会枯竭。"

所有宗教传统都强调慈善捐赠的重要性，但是犹太教因为独一无二的看法，对信徒的影响特别大。例如《箴言书》（*Book of Proverbsssss*）的注释坚持："如果你看到有人捐钱做慈善事业，你放心，他的财富一定会增加。"犹太神秘教派晦涩难解的《光明之书》（*Zoharssss*）说："捐钱做善事的人会变得更富有，因为这样做开启了上帝祝福他的通路。"这些古代的信念对现代企业人士有什么价值？价值是：这些信念流传下来，成为活生生的口传文化的一环。其中的意义是，这些信念通过了可信度的考验。

当大家走在人行道上，看到前面一个梯子架在面前时，最直接的路是走过梯子下面，但是你会发现，大多数行人都避开这条路，宁可绕到梯脚外面狭窄的人行道上。这是因为每个人都迷信，觉得从梯子下走过会带来厄运吗？我不认为这是正确答案。大多数人不从梯子下走，真正的原因不是迷信，而是常识。迷信跟随着事实，并非迷信造成事实。这么多年来，有很多人从梯子下方经过，被上方粗心的工人掉下来的工具砸伤，也有很多人不理会长辈的劝告，要从梯子下经过，结果头上滴到油漆。大概经过几百年后，文化逐渐吸收了这种教训，从梯子下方走过的确会带来厄运。怕黑猫的人就少多了，因为理性的人经过多年的观察，发现黑猫和厄运之间没有因果关系，只有少数疯狂又迷信的怪人怕黑猫，但是几乎每个人都怕从梯子下方走过，原因很清楚。

同样地，几百年来，其实是几千年来，大家看出慈善捐赠跟财富增加的关系。古老的犹太智慧并非说明行为，而是描述事实。捐钱会增加捐赠者的财富，用口头传播文化的人知道这一点很正确，有太多偶发的证据不断出现。很多犹太人今天成长时仍然受到教导，知道慈善捐赠不但是好事，对于有野心的人来说，也是精明的行为。如果你去找从事慈善行为的朋友，你也会听到慈善捐赠与财富的神秘因果关系。

捐赠不理性，为什么大家仍然捐赠

罗彻斯特大学（University of Rochester）经济学教授斯蒂文·兰德博格（Steven Landsburg）曾经针对慈善捐赠写过一篇文章。调查显示，美国大约三分之二的家庭捐款给慈善机构，而且通常捐给很多不同的慈善机构。表面上，这种做法有点不合理，因为捐赠跟投资不同，多元化毫无道理。捐赠者如果把所有捐款捐给他们最信任的机构，可以增加其影响力。不过这样虽然看来不合理，但大多数人仍然这样做，原因是他们做决定时，尤其是与经济相关的决定时，不是纯粹根据理性。

想了解人跟金钱怎么互动，理性不是很好的工具。一位大厨师想要知道自己的炉子好不好，假设他用钢铁厂使用的温度计，因为这种温度计只能记录1000~2500度，放在400度的炉子上当然动也不动。大厨师以为炉子坏了，但他的炉子当然好好的，只是他用错了仪器。再想想另一个例子：一位工程师想要判定无线电波是不是能穿透隔绝电波的房间，他可能带一台普通的调幅收音机到这个房间里，因此认定500~1600千赫的无线电讯波进不来，但是仅仅这台收音机，无法让他了解其他频率的无线电波是否可行。

要解答谜题和矛盾，理性是必要的，但要解释人类行为却没有用。福布斯的专栏作家丹·塞利格曼（Dan Seligman）曾经问兰德博格教授有没有乐捐，连兰德博格都说："有，只是我不知道为什么要这样做。"有趣的是，过去在大学里，经济研究属于宗教学科，而不属于科学。我认为这样很恰当，因为宗教很可能比科学更能够深入地了解人类行为。人类不是机器人，完全无法预测，大家今天把经济学当成一门科学，却称之为"忧郁的科学"（dismal science）。研究经济学让科学家难过，因为他们无法了解人类难以预测的用钱方式。

很多研究强调人类行为不理性。我们看其中一个研究：《法国经济

学与统计学年报》（*Annalesd’Economie et de Satatistiquessss*）刊出一篇研究报告，题目叫“人类是否乐于支付金钱以减少他人之所得？”这项实验把受测者分为四人一组，每个人都得到相等金额的钱，四个人必须在随机的计算机游戏中赌博。计算机游戏经过安排，每一回合赌博后，总会有两个人赢钱，两个人输钱。游戏结束后，不管每个人变得比较富有还是比较穷，都会得到机会，可以动用自己的一部分钱，减少其他受测者的财富。这样做不但不会让这个人变得更有钱，还得动用0.25美元，才能毁掉其他受测者1美元的财富。

研究人员很有信心，认为理性的人不会花钱摧毁别人的财富。然而他们惊讶地发现，即便要花自己的0.25美元，也有62%的受测者愿意花钱让其他受测者变穷。这个实验有一个很明显的结论，就是财富是相对的，在这个封闭的游戏体系里，烧掉朋友的财富会让你相对比较富有，只要花0.25美元，就可以摧毁朋友1美元的财富，看来便宜之至。

另一个比较重要的结论是：人用钱时，的确似乎无法预测，而且经常不理性，就像处理爱情一样。爱情极为主观，其基础是人类独一无二的特质。金钱也是这样，金钱的精神意义远远超过实质意义，每个人都用自己独一无二的特别方式处理金钱。在某些方面，大家的行为类似，很少人会把钱丢到火里烧掉，但是很多人花钱的方式跟烧钱相比好不到哪里去。

慈善捐赠嘉惠捐赠者

犹太人捐钱不是因为捐钱合乎理性，而是因为捐钱是好事，捐钱是美国传统生活方式的一环。大家经常搞错因果关系，误以为美国人比其他国家的公民多捐很多，是因为美国税法允许捐赠抵税。正好相反，美国税法会这样定，完全是反映公民抱持的基本信念，宗教性质的慈善行

为不应该课税。今天，美国人把大约一半的善款捐给宗教性质的机构。基督先贤在建立美国时，是以《圣经》中《创世记》的观念为基础，也就是约瑟（Joseph）在埃及7个丰年以及随后的7个荒年过程中主管埃及经济事务时的原则，约瑟为了刺激生产力，不但把税率降为20%，也免除了所有祭司的税赋。

搞错因果关系的另一个事例，是误以为有钱才能捐赠善款。很多人的确认为，美国是世界上最富有的国家，因此也是最有善心的国家。实际上，慈善捐款有助于创造财富，实际的情况很可能是因为美国文化中有着根深蒂固的好施习惯，才变成历史上最富有的国家。这点不但在国家的层次上这样，在个人的层次上也是如此。任何人如果希望增加财富，必须建立的最重要的一个习惯就是捐钱。这似乎矛盾。累积金钱最快的方法，应该是把你得到的每一分钱都紧紧抱着，而不是遵循上述不理性的建议。这个建议可能不理性，甚至可能违反直觉，但这的确是一个好建议，下面会说明这一原则实际的运作方式。

捐赠要超出能力

假设你开始认为自己是企业人士，也找出一些领域，希望在这些方面能够对同胞的福祉有所贡献；假设你已经有效推广，以便其他人需要你时可以找到你；假设你已找出方法，让自己变成两倍的价值和用处；假设你相信企业确实合乎道德，你渴望领导，对未来也有敏锐的感觉，很难否认你已经吸收了本书所列出的教训。就在你认为一切都已经安排好，就在你期望财富像尼亚加拉瀑布一样滚滚而来时，你却听到自己应该把一部分财富捐出去，有什么事情比这还违反直觉？

捐钱会吸引更多钱回流

大家通常不会跟急切的人做生意。你偶尔会碰到一个极为渴望、非常希望成交的业务员，除非你同样迫切地想要得到某种产品或服务，我敢说你不会跟这位业务员交易。表现急切之情的人让人不安，急切之情也使别人怀疑交易的价值。不动产经纪人宝贵的地方，就是隔开了买方和急于想卖房子的卖方，买方跟没有感情牵挂的人打交道会觉得安心多了。每天做业务的销售专家比起难得卖车或房子的一般人，更善于掩饰渴望成交的意愿。

大家对于过度友善的人也会觉得不安。还不熟就叫人家名字，或是没有经过提示就叫别人的绰号，可能有同样的效果。有些人可能是你可以打交道的对象，你可以替他兼差工作，用你的工作技巧解决他面临的一些问题。你们或许可以成为事业伙伴，由他出资金，你出知识与工作。不管是什么，如果你不表现出迫切需要的样子，你跟别人建立关系时就会有更多的机会，他会安心地想："或许我跟这个人打交道会得到好处"。

而克服迫切态度最好的方法是觉得自己富有。如果你富有，有一个交易很好，却不是非要不可，别人应该也对你有这种看法，这样别人才会想："他可以帮我做什么事？"然而，如果你表现出迫切渴望的样子，对方可能想："他是不是有求于我？"暗示时机迫切是最常用的销售技巧，原因如出一辙。例如"大甩卖今天截止！"或是"这种颜色的西装我们只剩下最后一件"。这样会让情势逆转，现在不再是业务员急着销售，急着要把东西卖掉，反而是顾客会变得很急切，希望好心的店员帮你得到你想要的东西。你突然间会变得配合，业务员会变得比较重要，变成可以帮你忙，而不只是要你掏钱的家伙。

同样地，你也有一些好方法，让你变得比较重要，比较像施惠而不

是受惠的人。如果你真的认为自己比实际重要，你对自己的看法会改变，这样实际上会让你变得比较重要。要让自己觉得自己重要，花钱是常见的方法。买东西会让人觉得愉快，就是因为花了钱。毕竟每个店员都知道顾客是对的，一到店里掏出花花绿绿的钞票，或刷卡，会觉得自己像施主。买东西的确会让人有控制一切的感觉，觉得很愉快，尤其是你对自己没有信心的时候，买东西会让人有一种自豪的感觉，回到家放下新买的东西，会觉得自己变得比较重要，也满足了追求新奇的欲望和占有欲，觉得愉快而满足。

唯一的问题是，靠着买东西让自己觉得重要的感觉很短暂，随之而来的一定是挫折感，兴奋与新奇的感觉类似毒品造成的快感，很快就会消失。因为买来的东西新不了多久，觉得自己重要的感觉也会消失，因为在你内心深处，你知道刚才只是欺骗自己，你知道真正重要的人不会这样大买特买。买礼物的感觉则大不相同，买礼物给别人获得的真正快乐，远远超过买东西给自己。年复一年，无数听众打电话到我主持的电台节目，说他们最喜欢圣诞节可以买礼物送亲友。

除了购物还有什么方法能够让你产生尊严与自尊的感觉？方法是让别人把你当成公正无私、精神崇高的施主，而不是绝望的小人物，最好的方法是定期捐钱给慈善机构。这样不论是实际上，或是你给人的观感，都会变得比较重要；你会觉得自己变得重要、仁慈、心胸开阔，而不是绝望、卑屈、无足轻重的人。

有时候，每个人都会有沉重的经济压力，很自然地开始讨厌没有这种压力的人。你可能会发展出一种心态，只注意自己和自己的需要，不在意别人和别人的需要。你很容易沉沦，别人也很容易看出来，这样会让你在事业上不受欢迎。你必须采取行动，才能避免陷入精神上沉沦至以自我为中心的困境，要克服这种危险的倾向，捐钱是最有力的行动，会让别人希望跟你互动。

捐钱不只是行善，也会增加财富

我不是因为希望你帮助穷人和有需要的人，才请你发挥更大的耐心；也不是说捐赠会让上帝满意，用财富报答你；而是因为捐赠是增加自己财富最有力、最有效的方法。我的意思是，慈善捐赠会为你引来财富，会让你大吃一惊。我已经指出，慈善捐赠会让你觉得自己变成比较好的人，也会让别人对你有比较好的观感，你怎么看自己，一定会影响别人对你的看法。如果你觉得绝望，可能因此表现出有点只顾自己的样子，别人对你的看法可能正好也是这样。大家不喜欢跟看来自私的人做生意或密切交往。如果你不希望别人把你看成微不足道的小人物，你必须注意自己不能有这种感觉，这说来容易做来难，在你觉得压力沉重时，怎么避免让自己觉得像微不足道的小人物？方法是捐钱。

你现在可能认为可以找到成本更低的方法，比如调整自己的心态，进而改变别人对你的观感。几千年的经验显示，你找不到这种方法。捐钱会提升你的精神，让你收入增加的程度远超出你捐出的金额。这样做还有另一种奇妙的好处，捐钱之后，你很难不跟其他人互动，我敢说，你也会找出方法，帮助穷困而孤独的朋友，或是以无名氏的方式，捐钱给迫切需要帮助的同事。但是你必须找出一种有条理的方法，别忘了，你不是慈善基金会的负责人，你好比一人公司，要管理自己的事情，没有时间不断寻找值得捐助的对象，你要管理自己的事情，因此你需要别人的帮忙。

还好你可以找到很多种方式，帮助你发挥爱心，有宗教、教育、文化、医疗与公民服务机构，还有很多其他非营利性组织。透过非营利性组织动用你的慈善捐赠，还有一个很大的好处。犹太先贤曾经把慈善捐赠分类排名，层次最高的捐赠是让受赠者自行经营事业，进而不再依赖别人。排名第二的是捐赠者和受赠人都不知道对方的身份，可以维持完整的尊严。如果你参与慈善机构，你知道这个机构决定帮助哪些人，却

很可能不知道受赠者的身份；同样地，受赠者可能知道自己得到了你们的帮助，却不知道好心人的身份。

加入一个你愿意积极参与的组织，投入时间和金钱，选择一个有定期集会、你乐于认识的团体。要知道每个机构有哪些积极参与的会员不难，要了解他们的身份。加入一个最能够推展你事业目标的团体时，不要觉得良心不安。这样自私吗？当然不是！我谈的是为你的慈善捐赠定位。捐赠也会为你带来好处吗？当然会！你认为我为什么说这番话？我的重点是，上帝已经做好一切安排，让人与人之间的互动为所有的人带来好处。

假设你加入扶轮社，加入本地医院的义工组织、人道组织、会堂神职人员的募款部门、艺术博物馆或其他机构，你已经缴出了高昂的入会捐款——这些捐款当然可以抵税。现在你必须出席会议，加入委员会，做所有让你变得有用、有帮助和受人注意的事情，你会发现自己认识了很多新朋友。如果你遵循本书第二金律的建议，你会相当清楚地说明自己的职业身份，这样新朋友会知道你能够为他们做什么，这点很重要。

同时，这一切来往都是在无私的环境中发生的。大家会参与，是因为关心别人，这样使气氛变得温馨，也是慈善活动兴盛的原因。人不为己的时候，会展现出最好的一面。在这种活动中，通常不会推动业务，而且也应该这样。然而，慈善活动时的接触偶尔会带来很多跟事业有关的餐叙。我跟你保证，不久之后，你就会因为参与慈善活动得到交易、合伙或合作机会。请你精确地计账，你会发现你从这些活动中得到的收入远远超过你捐出的金钱。

另外，慈善活动可以帮助训练自己变成有效率的投资者。我指的投资跟赌博不同，差劲的赌徒期望每一把都赢，如果你希望每次投资都获利，投资不会有效果。投资、事业和人生其他领域都不是这样运作的，不管是投资、建立事业或从事人生中的其他活动，你都必须抱持着不需要赢，却知道自己最终一定会赢的态度，这样才能够从失败中重新振

作，继续参与。

有些人因为怕亏损，根本不能从事任何投资，不能安心地投资股票、债券或任何证券，也不能投资自己的事业，同样无法捐出善款。难怪美国城市中代表慈善事业的大部分建筑物，例如医院、艺术博物馆、大学建筑，几乎都是由企业所有人，而不是由员工盖的。你或许会说，他们有钱盖这些建筑，不错，这就是重点，促使他们捐这些钱、盖这些建筑的内在因素，正是一开始让他们赚到这些钱的原因，如果你有捐钱的慷慨心态，你也会有勇气拿钱去冒险，追求利润。

你一定会碰到事业扩大、需要拿钱去冒险的时候。不管是花少许钱印名片或宣传品，还是签下金额庞大的租约，租下办公室，总之，你会碰到这种时候，这时，你必须把钱投入到你有信心的地方。同时，这也是考验你的时刻，你是否能够拿出钱来，把大部分的财产丢在桌上赌一赌？把辛苦赚来的钱拿去冒险违反直觉，同样地，盯着以时速60英里迎面飞过来的球也违反直觉，但是这样才有机会击中球。掏钱出来冒险也违反直觉，却是增加财富的最好方法。投资股票或债券比投资自己的事业容易多了，因为你对于大型制度化的公司比较有信心，对自己则信心不足，然而，投资自己的事业有时候正是你必须做的事情。

促使你拿钱出来，投入自己的事业去冒险的内心素质，正好跟你拿钱出来捐给别人的因素相同。在两种情况下，你都乐于把钱从安全的地方拿出来，交出去，说再见。从事慈善捐赠时，我把钱捐出去，跟自己说：“这些钱有一天可能会大量回到我身旁，也可能不会，没有保证，但是没有关系。”自行投资时，我也对自己说：“总有一天，这些钱会回到我身边，但是也可能全部都不会回来，不过我还是要这样做。”

这是相同的行为和魔法。你有方法、有规律地捐钱给慈善机构，会变成愉快而高雅的人，能够把钱拿出来投资，轻松地跟钱说再见，相信自己做了最好的决定。之后，该来的一定会来，你不再紧盯着钱，慈善习惯改变了你的心态。

善行让你置身世界

如果你把慈善捐赠视为促使现金流动的方式，会比较轻松，你的目标是促成身边的资金流动。每个人孤独地生活、与世隔绝，会让人觉得悲从中来。你孤零零来到这个世界，又孤零零地离开，但是在这段过程中，一切价值的流动要看你对抗这种孤独有多成功、跟别人交往有多成功而定，如果你退缩到自己的天地里，基本上等于逃离现实世界。

《摩西五经》为了凸显这一点，强调傲慢之类的性格可能让你脱离现实世界。古代犹太人明智地指出，行为傲慢会让你跟别人隔绝，别人也有足够的理由排斥你，结果你一定会退缩到自己的世界里，更依赖自己的力量。上帝赋予你生命时规定的条件之一，就是你有义务结束孤独，跟别人建立关系。钱不断流动会把人结合在一起，钱的流动会维持关系，关系会刺激钱的流动，你让钱流动时，一定会建立关系，有了关系，就会有更多的钱流动。钱像任何流动的东西一样，需要有流通渠道，这点表示你的任务是挖出能够让钱流向你的管道。有什么方法可以开凿金钱的流通渠道？要建构这种管道，唯一的方法是把钱投进去，让钱流到外在世界，这样做会创造出流畅、有用的管道，即使在你捐出善款，流向外在世界之后，这些管道仍然畅通，可以让现金反向流动。

善行会提升德行与满足

乐捐对你还有一个好处，就是让你对自己满意。你可能会说你对自己已经很满意了！告诉你，人类是神奇的动物，我们很难欺骗下意识，你可能说你已经很满意自己，但是在下意识半信半疑之际，你该找出更好的理由，说明你对自己为什么这么满意。

不管你拥有什么，你都必须学会尽量利用自己所拥有的一切。不论是天生美妙的歌声、绝佳的记忆力，还是运动才能，你都应该把这些才能用在事业上。如果你经常不着痕迹地利用你的才能，你会变得更有吸引力，大家会更容易记得你、喜欢你。此外，还有一个很有价值的资产——你的下意识。下意识可以帮助你，也可以妨碍你，是助力还是阻力，要看你是否了解如何把下意识变成伙伴而定。

成功最大的障碍之一，是你内心深处怀疑自己配不配拥有这种成就，你必须由衷地觉得自己应该获得好结果，否则下意识很可能会破坏你所有的努力。如果你不是真的相信自己应该获得惊人的财富，下意识会成为你几乎无法克服的障碍。定期把所得捐给慈善机构，是一次彻底说服下意识、说你值得享有未来一切最好成果的方法，这样不但可以终结下意识的破坏力量，也会积极帮助你达成目的。

是创造者而不是消费者

可惜的是，大家经常用污名为彼此贴上标签。快餐业恶意地把顾客称为“食客”（grazer），这样其实会认为自己服务的人像畜生一样，只凭着直觉，把东西狼吞虎咽地吃下去；而不是把他们视为人类的优秀创造者，受到幽雅的环境和美味食物的吸引而来。

其他行业经常把顾客称为“消费者”，财经报道经常谈到消费者产品。即使你说这种名称没有其他意义，你怎么看待别人，怎么称呼别人，最后会影响你跟这个人的关系。例如，如果有人经常把太太叫黄脸婆，最后一定会在不知不觉中认为太太就是黄脸婆。心灵是奇怪的东西，通常会相信嘴巴说出来的东西。一旦你对别人有某种看法，你一定会照着你的想法表现出来。这就是你对陌生人不会有相同反应的原因。碰到陌生人时，你的脑海会从他的服装、言行和职业等方面寻找初步迹

象，得到结论，照着你的招呼和互动方式，跟陌生人打交道。把顾客称为食客和消费者，一定会破坏业者的目标和任务，你一定会问，叫消费者有什么不对，你只要深入想一想，连动物都不是纯消费者。一头乳牛每年可能吃掉300美元的草料和饲料，却很可能生产价值1200美元的牛奶、牛油和奶酪，你不难看出连乳牛都是生产者。

人能够创造的价值差异大得多了。主动、忙碌、有创意的人所产生的价值，远远超过他们吃的食物和住宅的价值，人根本不是纯粹的消费者。连员工得到的全部薪资，都远远不及实际生产的价值。员工在薪资之外额外创造的价值，就是雇主的好处，而这种好处，就是员工受雇的原因。有创意的员工创造的价值超过薪资，超过雇主得到的价值。不只如此，透过赋税系统，员工也为大众提供额外的价值，把每一个人的贡献加在一起，结果就是宽敞的马路、优良的下水道系统、公园、高层建筑和创意城市中的一切成就。人根本不只是消费者，人是创造者。

人类天性喜欢施予，不喜欢夺取，在施予时的表现远比夺取时好多了。人喜欢认为自己是乐善好施的，从施予中得到的满足远超过夺取。举例来说，大部分的父母都认为，不要成为子女的负担，为什么不应该成为子女的负担呢？毕竟子女长久以来一直都是父母亲沉重的负担。这点其实跟公平没有关系。子女当然应该尽孝道，但是有谁希望成为别人的负担，甚至成为子女的负担呢？父母亲快乐、骄傲地照顾子女，却不想由子女照顾。人比较喜欢施予，却不喜欢夺取。

慈善捐赠可以确保你认为自己是施予者，而不是占有者。当你的动机是创造成就，你认为自己是施予者而不是占有者时，耐心和对生活的热情会大为增加，建立终生定期慈善捐赠的习惯后，你一定会把自己看成施予者。

致富之道

◎　不要为捐献寻找理性的原因。善行不是理性行为，却会为捐赠者带来很多好处。你捐献不是因为捐钱合乎理性，而是因为这样是正确的行为，是美国传统生活方式的一环。

◎　捐赠是增加你的所得最有力、最有效的方法。捐钱后，有机会在支持慈善事业的网络中与其他人接触，会带来很多跟事业有关的餐叙。我跟你保证，不久之后，你就会因为参与慈善活动，从中得到交易、合伙或合作机会。

◎　请记住，捐赠像投资一样，会让你得到更多的回报。从事慈善捐赠时，你把钱捐出去，认为这些钱有一天可能会让你得到大量的回报，也可能不会，其中没有保证。把金钱和精力投资在自己的事业上时，也是同样的情形。将来有一天，你的投资可能产生极高的回报率，却也可能全部都拿不回来，不过你还是要这样做。捐钱让你充分练习投资能力，为未来的机会做好准备。

金律十 永不退休

把退休当成人生目标非常具有破坏性。好像精神上的病毒，或是扭曲影像的镜片，会影响你所有的想法，破坏你的人生观，让你采取错误的行动。

马特尔·道森（Matel Dawson）在福特汽车已经服务约60年，早就可以退休，他现在78岁，仍然开着堆高机，在公司许可的范围内尽可能地加班。他每小时的基本薪资是23.47美元，外加每天工作12小时的加班费。由于年资很深、经验丰富、工作纪律良好，他每年赚将近10万美元，大部分都捐了出去。

1999年4月13日，道森捐给密歇根州韦恩州立大学（Wayne State University）20万美元，5年来，他捐给韦恩大学的钱超过100万美元。他也捐给联合黑人大学基金会（United Negro College Fund）将近25万美元，捐给路易斯安纳州州立大学（Louisianan State University）20万美元。但是在1940年道森离开什里夫波特（Shreveport）到底特律时，只念到初中一年级。他从来没有赢过官司赔偿或乐透彩，他的钱都是靠工作、加班、储蓄和投资赚来的，虽然他早就应该退休，他却说他不打算退休，希望留在福特，只要身体健康，他希望能够继续工作和捐钱。

不该把退休当目的

大家听到道森的事迹时有两种反应：第一种是赞叹，觉得道森十分难得，这么热心工作。但是有第二种反应：暗自盼望自己到了78岁时不

必每天工作。这两种反应哪一种比较健康？通常介于两个极端之间都相当健康，我当然不希望到了78岁时还要像今天这样努力工作。但是，我也不希望到了78岁时变得一无是处，我希望多花一点时间照顾孙子，也可能希望比现在多游览一些地方。

但是我一定希望在庞大的经济体系中出一点力，我可能会每个礼拜为我真正喜欢的慈善机构做一点义务工作。但是我不会欺骗自己，只是在养老中心里让自己瞎忙，认为自己很有用。换句话说，虽然我可能希望不要花这么多的时间工作，却也不希望完全不能赚钱，因为赚钱可以确定我所做的事情对别人还有价值。

你可以把退休比喻成高尔夫，假设有人教你打高尔夫，你所有的辛苦练习和训练目标，当然是在挥杆击球那一刻，把球高高地打出去向果岭前进。你高兴地听到唰的一声，看着球落在球道上，但不要以为自己的任务已经完成，球虽然落在球道上，你仍然必须专心致志，用完美的击球方式把球送进洞里。

你可能像大多数人一样，认为后续动作很重要，因为你已经把球开出去，不管你后续的击球是好是坏，都不会改变球的去向。矛盾的是，如果你把开球当成最后目标，你的开球方式就会有严重问题。然而，如果你把开球当成达成目标过程中的一件事，即使你不看，你击中球之后，球也会落在球道中央。如果你把退休当成目标，你的生涯会有严重问题，你绝对无法创造原本可以创造的东西。然而，如果你把有创意的事业生涯当成令人满意、无尽期的持续过程，你就不会限制自己的潜能。

再打一个比方，假设有人把你当头肥羊敲诈，你准备给他鼻子狠狠一拳，有一个要点要放在心上，要把你拳头目标对准对方鼻子后方约9英寸。如果你把他的鼻子当成目标，在拳头到达鼻子附近时，心里会让你把拳头慢下来。然而，如果你把他的鼻子当成拳头击中目标之前的障碍，你击中对方的鼻子时，拳头仍会以最大的力量前进。

想象一位奥林匹克短跑健即将夺牌时，会不会在冲过终点之际突然停住？当然不会，他一定要冲过终点线后才会慢下来。事实上，他不会把终点线看成目标，你也不应该把退休日当成终点线，要把这种想法清除得一干二净。

思想影响行动的程度超过你的想象。大家很少因为新发现的证据才戒烟，几乎没有人说："我不知道抽烟不健康，直到我发现了这个令人震惊的事实，我最好戒掉一天两包烟的习惯。"大家会戒烟，通常是因为想法改变，知道自己确实受到吸烟之害，可见与大家所知道的事实相比，观点对生活的影响比事实大多了。

"退休是人生的目标"，这个想法本身非常具有破坏性，似乎是精神病毒，会影响你所有的思想。退休的念头好比扭曲影像的镜片，会破坏你的人生观，使你采取错误的行动。如果你认为有一天你不再必须工作，你在下意识里就已经放慢了步调；如果你的目标是在某个年龄退休，等你到达这个年龄时，你的财富会比没有退休想法而到达这个年龄时少多了。

犹太人在追求经济成就时，一向不把退休当成重要因素。犹太人难道不退休吗？当然，犹太人也会退休，但是很少人把事前决定的退休日期当成人生规划中的一环。有很多人把企业卖掉，得到一笔庞大的财富后无事可做。如果你现在还有工作，我建议你永远不要退休，如果你已经退休，我建议你把这本书放下来，找份工作或是替自己想出一个工作之后，再回头看完这一章。

人在死前都很有用

莫特尔·托马斯（Myrtle Thomas）从20世纪20年代就开始教书。当

时教书只要高中毕业，现在当然要大学毕业。因此，他在100岁时拿到了奥马哈（Omaha）内布拉斯加大学（Universuti of Nebraska）的文凭。

90岁的伍迪·萨默斯（Woodie Somers）在加州萨克拉门托（Sacramento）开理发店，每周工作4天。他说所有退休的顾客都希望自己没有退休，而萨默斯看着他们的情况一天比一天差。大家都知道，如果他的理发店还在营业，他一定会在。他还说："我们到死之前都很有用。"

91岁的查尔斯·霍夫曼（Charles Hoffman）仍然是亚拉巴马州莫比尔市（Mobile）的执业律师，业务相当兴隆。他说，90多岁还能执业，好处之一是能够继续动脑，能够赚点钱也不错。

埃莉诺·兰伯特（Eleanor Lambert）在20世纪30年代从印第安纳州的小镇来到纽约，建立了自己的事业，推广流行服饰。她现在90岁了，仍然主持自己的企业，每年仍然亲自主导她于1941年开创的年度最佳服饰名人调查。问她考不考虑光荣地结束事业生涯？她的回答是："我这种年龄就要退休？太可笑了吧！"

90岁的沃尔特·沃森（Walter Watson）博士是缅因州奥古斯塔（Augusta）大学附属医院的妇产科主任。大部分日子里，他6点半就到球场，跟美式足球校队一起踢球，然后才到医学院上班。他计划继续行医，直到干不动为止。他说，到了那个时候，他会回去当球队教练。

94岁的菲利普·约翰逊（Philip Johnson）是纽约建筑师，作品包括纽约西格拉姆大厦（Seagram Building）、美国电话电报公司（AT&T）总部大楼、加州水晶教堂（Crystal Cathedral）以及印度孟买的国家表演艺术中心（National Center for Performing Arts）。他的名言是：建筑物如果不能呈现欢乐，就不要盖。要找出年满90岁能带给人什么欢乐，一开始的确很困难，他说："如果我要享受一切，我也要享受年老，对不

对？”

黑兹尔·霍华德（Hazel Howard）在亚拉巴马州的林恩市（Lynn）的麦当劳工作。91岁的她说，她喜欢跟快餐餐厅里的人在一起。每次上班，她要做出500份薯条。她仍然开着1986年的野马（Mustang），每周上班4天，跟11个孙子同住在一座大房子里。她说，她准备一年后退休，但马上又改变主意："我刚刚才换了新的驾照，在我95岁之前，驾照都还有效。"

哈兰德·桑德斯（Harland Sanders）一生中最令人惊讶的是，他经营一家餐厅多年后，发现自己身无分文。他退休下来，收到第一张150美元的社会福利支票，他看着支票，下定决心不要坐在安乐椅上等着政府的支票。他跳上车，巡回到全国各地卖炸鸡。炸鸡的配料是他妈妈在他10岁时告诉他的，由11种香草和香料构成，桑德斯上校满80岁时，已经把肯德基炸鸡变成了全国性的企业。

山姆·沃尔顿44岁时还在新罕布什尔州纽波特（Newport）的富兰克林（Ben Franklin）一元商店工作。到了这个年龄，其他人都开始想到退休，但沃尔顿没有。因为老板拒绝了他折扣促销的建议，沃尔顿开始出来创业。最后，他的零售观念推广到建材、书籍、录像带等行业。虽然他极为成功，但1985年福布斯把他列在美国四百大富豪之首时，大部分人还没有听过他的名字。1991年，沃尔玛超越西尔斯百货（Sears）。沃尔顿继续努力发展沃尔玛，直到1992年去世为止。

爱别人

梅奥医学中心（Mayo Clinic）健康计划主任唐纳德·亨斯路德（Donald Hensrud）说："生活以关系为中心，会表现在老化上，维持密

切关系的人比较长寿、比较健康。这样说听起来有点老掉牙，不过关心别人的确有助于我们关心自己。”努力生产表示你关心别人，退休基本上是自私的，你退休时，表现出你主要是关心自己，就很难跟别人维持密切关系。

有些人最密切的关系表现在工作场所和同事之间，这并不奇怪，互相依赖是创造出密切关系最理想的状况，而且在工作中，大家会体会到彼此互相依赖。如果你去工作，你一定知道自己所做的事情至少对另一个人有意义、有价值。退休的人找不到任何可靠的指标，可以证明自己对别人还有用处。亨斯路德医师说：“在我们工作的岁月里，我们很忙碌、心情激昂，而且觉得别人需要我们，有些人把退休当成回报的时刻，可以看着玫瑰盛开，可以闲散地过日子，但是在我的经验里，这种人的心理和身体状况都不会好。”

我可以告诉你一个故事。很久以前，在一个遥远的地方，有一位善良农夫提供村民奶酪、奶油和鲜奶，每天晚上他从田间或是市场回家，会帮太太喂小孩，吃完晚饭后，他会拿出书来，讲奇妙的故事给小孩听，然后看着全家人入睡。

有一天，他被邪恶的公爵抓走，用莫须有的罪名把他关进监狱，守卫强迫他从早到晚、一圈又一圈地推着一根厚重的木柄，汗水从他的眉梢落下，他肯定另一边是一座磨坊。守卫问他为什么这么愉快地接受命运。“我在这边努力推动木柄，会让墙壁另一边的大磨盘转动，各地的农人可以把小麦拿来，因为我努力工作的关系，村民都有面粉可以做面包。”

守卫哈哈大笑，无情地嘲笑：“墙的另一边没有磨盘。”几天之内，农夫意志消沉。不久之后，他又打起精神，他想，墙的另一边或许没有磨盘，但是一定有座旋转木马，小孩子坐在上面愉快地转来转去。守卫又嘲笑着纠正他：“另外一边没有旋转木马，也没有小孩。”农夫满怀希望地问道：“或许我是在推动水车，吸起河水来灌溉农田吧？”

守卫解开农夫的枷锁，带他到外面让他看清楚，这么久以来一直推动的木柄外面，完全没有接上任何东西，只是一根木柄而已。这位农夫痛哭失声，躺下来不久就死了。我无意引起大家的不快，实际上，人生的意义跟刚才的小故事正好相反，有非常多的人努力工作，同时却有一种没有价值的想法，认为努力没有目的或意义。他们的生命一点一滴地消失，他们对工作价值的怀疑会降低努力的效果。有些人跟牢里的农夫不同，真的相信他们日复一日推动的木柄的另一端，没有接上任何东西。

没有什么事情如此乖违真相：你自愿为一些有价值的目标付出时，通常相信自己的努力会产生真正的好处，然而，你永远无法确定。大多数的组织会负责任地运用义工，但是也有一些组织认为，不能让义工闲着没事。这就是何以大家做义工时会这么谨慎的原因，大家不希望被人看成是理所当然的，想知道自己的所作所为的确有用。好的机构会发展出有效的方式，也会让义工知道自己多么有用。你从单位领薪时，知道自己在一个大的、创造财富的无形人际合作网中扮演不可或缺的角色。明智的老板会帮助员工认清自己每天扮演的重要角色，每个人都需要这种有用的感觉。

有用和被需要的感觉极为深刻，甚至会影响人的性能力，尤其是男性。男性失业后，经常出现性功能障碍。失业好比族人和整个社会对你说：“你已经没有用了，我们不再需要你了。”你的整个人生是以大家需要你的程度为基础，而退休的观念很不实际，目的是要让你知道，到了某一天，如果你够幸运、如果你的财务规划很好，你就不必替任何人做事，可以真正地享受人生。

退休观念侵害坚忍心性

约翰·昆西·亚当斯（John Quincy Adams）说过："勇气与坚忍是神奇的护身符，一切困难、一切障碍都会消失。"塞缪尔·约翰逊（Samuel Johnson）也说过："杰出的成就不是靠力量，而是靠坚忍。"很多研究一再指出，成功跟坚忍的关系最密切。坚忍，是大家一再告诫自己，却也最难形成的性格。坚忍能够让你摆脱失败。加倍努力，坚忍可以让你从失败的地方重新站起来，向目标再度前进，可以让你对抗痛苦，甚至对抗羞辱。要不屈不挠，一心一意达成任务，需要更惊人的坚忍。

有什么方法可以增强坚忍？坚忍表示你有能力听从脑海的指示，而不是听从内心或身体的指示。假设你脑海中认为，如果你遵守节食与运动计划，生活会改善；又或者你已经下定决心，每天上班要打十通电话，增加销售量；你也可能想做别的事情，如完成辛苦的夜校课程，让事业更上层楼。你的内心会不断鼓励你，晚上应该跟朋友鬼混，身体也会经常告诉你，应该上床睡觉。每一次你克服这种诱惑，遵守计划，就更接近目标，更重要的是，你已经强化了自己的坚忍力量。

每次只要你屈从内心或肉体的要求，不但达成目标的时间会延后，也会削弱坚忍的力量，下次要对抗诱惑时就会变得更难。坚忍像任何运动一样，需要时间和力量培养，重要的是要了解坚忍是一种精神力量，精神力量可以像体力一样增强，如果你希望增强耐力，你可能会决定每周跑几英里，逐渐增加跑步的距离。如果你希望增加某一部分肌肉的力量，你会开始规划培养这部分肌肉的健身计划。

培养精神力量的方法没有什么不同，你必须设计出能够逐渐增强坚忍的计划，要从可以克服的挑战开始。训练初期碰到失败并不要紧，然后你可以逐渐提高坚忍能力，最后你会相当肯定，当你碰到自己要完成的目标时，你会遵从脑海的指示，不理会内心与身体的要求。

从小到大，你有很多机会培养或削弱坚忍力量。例如每次你父母要你先做完功课才能看电视，就是帮助你培养坚忍力量。等到你开展事业生涯时，你已经培养好相当高的坚忍力，否则，你不会有什么重大的成

就。此时同样重要的是，要避免从事损害坚忍力量的活动与态度。例如，假设你希望把体重减到合宜的程度，你显然要依靠坚忍的力量，遵守节食与运动计划。一旦你达到目标体重，你必须避免让体重再度增加，你可能决定不喝含糖的汽水。同样地，在培养坚忍力量方面，也有类似汽水的东西会破坏既有成就。

退休的想法就是破坏坚忍力量的主要观念。即使在下意识里，想到跟退休有关的东西，例如想到退休后的财务规划，有时候都可能伤害坚忍力量。请注意，我不是阻止你的财务规划，但是财务规划师问你什么时候想要退休时，你要坚决地回答："我绝不退休！"你可能也希望在某个年龄前储蓄了一定金额，但是你一定要了解，这个年龄跟退休年龄大不相同，而且到了这个年龄要退休的想法很不好。

退休迷思

以下是鼓吹"退休很好"的三大谎言：

谎言一：工作本身没有价值

第一个谎言是：你所有的努力和人类的创造都有结束的时候，工作本身没有价值。你接受这种谎言后，就会相信你只能工作到别人不再需要你的时候。愚蠢的人认为，等到终于不必再汲汲营营、无意义地工作时，日子就会很快乐。这种人认为工作是为了维持生活，而不是认为活着的目的是要能够工作。这种人一周工作五天，目的是为了过剩下两天的周末生活；或是忍受白天可怕的工作，目的只是要过晚上的生活。

退休的想法会促使你接受一种心态，接受工作的目的只是为了维持

生活。实际上，你活着的目的是要工作，没有工作成就的人，一定常常需要通过心理医生才能肯定自己。教宗若望·保禄二世（Pope John Paul）在谈到跟工作有关的通谕中，提到下述反映古代犹太人智慧的观念：工作对人、对心都是好事，因为人通过工作，不但可以改变自然、满足需要，也可以达成人类追求的完满境界；工作可以传达和增加人的尊严，让人可以养家糊口，跟邻居建立关系，更可以增加邻居的财富。

如果你真的讨厌你的工作怎么办？别人经常建议我们找一个喜欢的职业，这种建议通常很不务实，你不太可能靠你喜欢的工作赚钱，过好日子。例如我喜欢驾船，想以驾船为职业，结果可能很惨。不可否认，不少人靠着跟船有关的工作赚到相当多的钱，但是这种人几乎不驾船，有些人经营世界最大的小艇造船厂，有些人经营的不动产事业中涵盖小艇码头。能够靠着只做自己喜欢的事情赚钱生活的人很少，比较好的建议是学习爱上你做的事情。选择职业时，绝对不能以喜不喜欢为依据，这样违反了企业的核心假设：经营企业要成功，必须不自私。只注意你喜欢做的事情不是经营企业的成功之道。

你应该注意别人有什么需要、你能满足别人的什么需要。换句话说，要跟着钱的流向走，找到一些报酬很好的项目，这显示了别人的需要，也是金钱流向那里的原因。实际的意思是说：“没有人来供应我们的需要吗？我们真的有钱，也愿意付钱。”找出你能够进入，而且看来蓬勃发展的行业，把这一行当成你乐于工作的行业。

怎么样才能让自己喜欢某种事情？答案很简单：精通它，而且从中得到一些成就。只要你精通而且获得成就感，你就会开始喜欢一种事情。大家十分需要成就感，因为成就感代表他们对别人有用。大家需要别人感激他们，报酬是衡量感激程度可靠的方法。

身为野心勃勃的企业人士，你应该牢牢记住，你所做的一切，对别人和自己都有好处，你踏入这一行，目的不只是要得到你想要的东西，也是要让别人得到他们想要的东西。真正成功的企业人士绝对不会只关

心自己的好处。退休迷思会鼓励你，让你相信工作的目的，只是要你工作到不再需要继续工作为止，这样完全破坏了你对别人的贡献。

谎言二：老人没有生产力

退休迷思助长的第二个谎言，是年纪增加后身体会虚弱，不能赚钱，如果我越来越接近退休年龄，每过一天，我赚钱的能力就会减少一些。这看来似乎是不证自明的事情。

这也是谎言。事实上，每多过一天，我就更善于创造财富。我这样说是因为赚钱要靠关系，随着时间的过去，每一个人的关系应该会越来越多，随着时间的过去，你应该认识更多的朋友，应该变得更善于培养和维持友谊，情绪和心理会更成熟，会更善于沟通，会变得比较坚强，有弹性，有经验应付一切。你经历过比较多的兴衰起伏，知道世事不会永远顺利，因而知道如何压抑同事的兴奋之情；你也知道世事不会永远困顿，因此你能够提振同事的精神。最后，随着时间的过去，只要你不常转业，你的技巧和专业能力会变得更广为人知。

犹太教叫人敬老，但是大多数人认为，年龄增加后，一切都会开始慢下来，走路、开车，甚至思考都会慢下来。如果你的组织里有年纪比较大的人，你可能会认为，应该用比较年轻和健壮的人来取代老人。某些工作的确需要有比较好的体能，但是大部分的机构如果找出方法，保留随着年纪而来的经验和智慧，应该会更好。

像邮购服饰巨人天涯海角（Lands End）之类的公司到年终岁末时，经常会雇用年纪比较大的人应付采购热潮。很多公司发现年纪比较大的员工拥有的工作纪律与客服热情，在年轻的员工身上根本找不到。

人真正的经济价值在于精神，不在于体力，你可能是挖水沟的工人，可能有某些经济价值对大家有帮助，但这只是你真正价值中的一部

分。亨利·福特曾经抱怨过，他真正需要的只是一双手，却得雇用整个人。今天任何成功的企业家，都不会愿意雇用只能提供一双手的人，都希望雇用能够奉献整个身心的员工。只有身心完全合一又认真做事的人，才能发挥全部创意。

想到自己再过15年就可以退休，或是想到只要再工作10年，甚至在下意识里有这种意识，都会让你相信自己的精力日渐衰弱，创造收入的能力逐渐下降。换句话说，每多过一天，你会认为自己对别人越来越没有用，没有什么事情比这一点更背离事实。

如果你服务的公司有强制退休规定，你不可能不想到自己还有几年。但是即使在这种情况中，认定退休的日子应该是你转换职业，却不是停止工作的时机。最好是早在退休的日子来临前，你就准备好下一个出路：或许可以买下一家小公司，或许可以创立顾问公司，继续在自己擅长的领域中经营，只是变成独立经营，而不是全职员工。

我对很多人做过这种转型的建议，其中很多人跟过去的雇主谈成顾问合约，雇主因为这些员工仍然很有活力，也乐于借用他们的能力。不管你怎么做，都要记住你总是可以自我调整。肯定年龄增加的优势而不是更没用的事实，连运动生命短暂的球员或拳击手，变成教练或顾问后可能都有更辉煌的岁月。

谎言三：人们只消费

退休迷思造成的第三个谎言是：包括你在内的所有人，都是消费者，不是创造者。在你退休之前，你占了食物槽中的一个位置，因此经过一段适当的时间后，唯一适当的是让出位置，让别人有机会吃。在这种情况中，退休是人在经济体系中轮替最公平的方法，也是极多企业规定强制退休政策的道德基础。你已经占住最高的位置16年了，现在该轮

到别人了，如果你不退休，不让出位置，他可能离开我们公司为对手效力，你已经轮过好日子，现在要乖一点，照规矩下台！

如果这种说法正确，任何公司都没有理由并购其他公司，因为花这么多钱，只是揽下喂饱几千、几百人的责任。一个国家征服和占领另一个国家时，不是因为强国有利他的冲动，要喂养几百万的人口。在这两种情况中，精明的领袖知道，地球上所有生物中，只有人类能够创造出远超过本身需要的价值。假设企业设法调整，让每位员工以最高水平发挥创造力与生产力，那么员工越多、公司越大，生产力和利润会越高。

人可以创造财富，而且创造财富主要是靠着精神过程，不是靠着物质过程。人老化时，精神力量可以继续提高，人创造财富的潜力没有截止的时候。这就是人口减少让政客担心的原因。例如1986年时，法国的总生育率降到1.8个，远低于补充人口的最低要求2.1个。法国政府宣布鼓励生育的计划，让生3个以上的母亲领取“临时育婴薪水”，每个月大约300美元，连续领三年。西德总生育率为1.3个，英国和斯堪的那维亚国家也碰到同样的人口危机。1986年，担任法国总理的雅克·希拉克（Jacques Chirac）说过：“以人口来说，欧洲正在消失。”如果大家只是把人当成需要喂养的动物，人口减少应该是好事，而不是问题。

连美国的总生育率都远低于补充人口的水平，其结果是2030年时，可能只有1.5个工作者支持一个领取养老金的老人，而不是像今天这样有3.5个工人支持一个老人。大家把这件事当成问题，显示人是具有创造力和生产力的资产。美国企业研究所（American Enterprise Institute）的资深研究员本·瓦滕伯格（Ben Wattenberg）在很多年前就开始针对这个问题发出警告：

人口多寡跟国家力量有关系，比利时不可能生产747客机，卢森堡不可能推动星战计划，近年来只有美国和苏联制造出航空母舰，因为只有人口众多、税收庞大的国家，才有钱支付这种极为昂贵的武器与科技。现代民主国家的人口占世界人口约1/7，第二次世界大战结束时，

民主国家的人口大约占全球人口的1/4，如果目前的趋势持续下去，到2050年，西方国家人口占全球人口的比率会降到1/10或1/20。一般而言，当人口占世界1/15时，想要主导文化，会远比1/4的时候难多了。文明的历史由不同国家与文化的茁壮与衰微组成，什么事情能够保证我们的民主国家集团会永续生存？我跟生产棒球手套的一家厂商说：你不必展望很远，只要看5~10年，就会发现青少年的市场大幅萎缩。

退休迷思继续存在，会促使大家误认为自己是消费者，不是创造者，因此经营企业最好的方法是尽量减少消费人数。更糟糕的是，如果在你的人生计划中，退休是不可或缺的要素，你在下意识里更可能认为自己是消费者，而不是创造者。如果你在内心深处认为自己只不过是需要喂饱的皮囊，你想出创造性构想的可能性会大为降低。退休助长一种物质迷思，认为创造财富唯一的方法是靠体力，除非我采矿、制造或种植，否则我不能创造财富。根据这种说法，体力衰微的人不可能有任何贡献，不能为社会增加共同财富，甚至无助于满足自己的需要，社会必须照顾这种人。

84岁的约翰花了一早上，在咖啡厅里帮助游说中年的汤姆出钱，让年轻的狄克买下老哈利的汽车修理公司。如果约翰赚到一笔介绍费，就创造了相当多的财富，他直接增加了自己的财富，也让另外三个人的财富增加，同时间接增加了整个小区的财富。事实上，约翰在这个早上悠闲的谈话中，所创造出的财富很可能超过他早年一个月创造的财富，当时他在一家家具工厂工作，需要有力的背部和锐利的眼睛，组合高质量的办公室家具。现在他身体的活力可能降低了，却靠着高超的精神技巧，创造出远超过他所消费的价值。心里想着退休是人生道路的下一步，你就不可能成为创造的源头。你下意识里会想到退休的期限，这样会压抑你的生产力，对人生形成人为的限制。

工作的真义

上帝把人放在伊甸园里开垦，犹太教告诉大家，这种工作是人类满足的来源，人靠着创造行为，会完成自己身为造物主伙伴的命运。人通过工作，会证明自己的确是根据上帝的形象创造的，因为人是地球上唯一能够跟造物主一样创造的生物。亚当的工作生涯中没有时间或年龄限制。后来《约伯记》（*The Book of Job*ssss）一再说“人生下来就是要工作”，强调人的满足和工作之间的基本关系。

你工作不是因为你需要工作成果，而是因为工作本身具有真正的意义与价值，你工作可以造福别人，就展现出这种意义。一再强调这个重点并不会过分。企业想要成功，要靠你努力造福别人，造福顾客、员工和小区，这一点应该是你的基本动力。其中有一个明显的问题：“我怎么知道自己会造福别人？”或许我在邻居的墙上彩绘长颈鹿，确实为没有鉴赏力的本地居民带来好处和美感，其中会有报酬和利润。报酬和利润会告诉你，你供应了某种需要，满足了别人的欲望，金钱不是你工作的动机，是你工作的证明。

《塔木德》的故事中，荷尼（Honi）的故事很有名，具体说明了犹太企业家千百年来的看法。有一天，荷尼走在路上，看到一个老人在种植角豆树，问他：“这棵树要多久才能结果？”老人告诉荷尼，大约要70年。荷尼就问他：“你以为你会吃到果实吗？”老人回答说，他出生时，就看到成熟的角豆树，等着他去采摘。“就像我的祖先为我种树一样，我为子孙种树。”

这个故事强调的重点是，你的努力能够带给别人什么好处。好处今天就可能显现，也可能要到未来才能显现，但是工作具有合乎道德、仁慈与关爱的意义。

从另一方面来说，退休好比故事还不应该结束时就结束了。为什么要提早结束令人欣喜的旅程？抵达目的地的意义通常不如旅程本身，结束创造性的事业生涯好比关掉引擎，因为你已经到达目的地了。罗伯特·史蒂文森（Robert Louis Stevenson）说：“带着希望旅行胜过到达目的

地。”继续从事企业活动是带着希望继续走在人生旅途上最好的方法，这样你可以继续累积金钱，更好的是，还可以帮助别人致富。

致富之道

◎　别定出一个特定日子，把退休当目标。别把工作当成暂时或僵化的功能，认为自己总有一天要停止工作。工作的价值远超过赚钱，工作让你生气勃勃、积极生活，成为小区与其他人中的一分子——这一切都是生存和长寿的秘诀。

◎　　很多人过了黄金岁月之后很久，还一直过着很有生产力的日子。山姆·沃尔顿到44岁才创立沃尔玛，桑德斯上校到65岁“退休”后才开始卖肯德基炸鸡。桑德斯不喜欢退休，接下来的15年里，是他漫长人生中最成功、最有生产力的岁月！

◎　退休其实是自私的行为。做有生产力的工作表示你关心别人，退休显示你只关心自己，这样很难跟别人维持有意义的关系。如果你做了什么事情，得到报酬，你可以肯定自己的所作所为，至少对另外一个人具有意义和价值。退休的人没有可靠的指标证明自己对别人有用。

◎　　记住！退休会侵害坚忍的心性，坚忍是成功最重要的因素之一。摆脱失败与加倍努力需要坚忍不拔；从跌倒的地方重新站起来、重新出发，需要有坚忍不拔的心性；要对抗痛苦，偶尔还要忍受羞辱，要一心一意专注使命，需要有惊人的坚忍力量，坚忍会让你逐步达成目标。

◎　不要相信退休迷思中潜藏的三种谎言。首先，不能相信工作只是达成目的的手段，应该体认工作具有价值，你活着是为了工作，你应

该享受工作。其次，不要相信你到了一定的年龄会变得年老力衰，不能赚钱，事实正好相反：你对自己的技能或专业领域更了解，认识更多的人，这些人可以帮助你，或是从你的工作中得到好处，你变得更成熟，能够处理逆境。再次，不要理会那些鼓吹你只是消费者的错误观念，要相信自己能够创造有用、有价值的东西。

结语

人生就是事业，事业就是人生，学会其中一种，你也学会了另一种。

我叔叔在世的最后几年，开着劳斯莱斯在尘土飞扬的乡间道路上奔波，表现杰出。早年他创设了一家公司，进口和维修欧洲与日本的高档音响设备，他在无意之间奉行了本书所说的10条金律，变得很有钱。后来他把日渐成长的公司卖给一家企业集团，拿到很多钱。因为他不愿意违反金律十，也不愿意违反竞业条款，去开设另一家公司，因此深感烦恼。然后他想到，并购合约中没有一条能够阻止他为另外一家公司或几家公司工作，于是他去找制造商、进口商和总经销商，表示愿意在路上奔波，到比较偏僻、其他业务员不愿意去的偏远地区，向零售商销售厂商的产品。当时我还在念神学研究所，注意到他成功地开创了事业第二春。

当时我心里想，我是否应该放下尊严，克服知识分子对商业的少许鄙视，问他我有没有机会为他工作。有一天我试探性地问他到底在做些什么，他的话让我震惊，因为我知道他真的相信他所说的，他说："我帮助全国几百家商店老板赚钱、过好日子。"那时我想到，他工作的目的不是为了能够开劳斯莱斯；他开着极为名贵的汽车，是希望能够帮助大家得到他们想要的东西。我的眼神里一定透露出内心的困惑，因为他像对小孩般继续跟我解释："我供应客户的顾客们真正想要的东西。"然后他慷慨地让我当临时工，为他工作。

他把代理的各种产品型录和说明书交给我，也给我一张名单，要我去拜访这些远方的孤立商店。我开了700英里的车，回来时没有拿到任

何订单。当我准备长篇大论，向叔叔解释自己为什么没有卖出任何东西时，他和善地打断我的话，“你不必告诉我全部事实，因为我很会拼凑整个过程，你只要告诉我数字，我就会告诉你过程。你拜访了几家商店？在每家店里停留了多久？店里有多少外人，他们是顾客还是其他业务员？你展示了多少种产品？签订了多少订单？”我再度体会到，身为企业专家的叔叔教我《摩西五经》中的一个教训。在希伯来文里，书记、学者和计算专家都是同一个字，也就是精通数字的人（sofer）。如果你在现实生活中不能够以数字为基础，永远不会成为有成就的学者。故事可以让你发挥想象，不受物理法则的限制，数字却很真实，比故事更快、更精确地反映事实。我想财务报表的价值跟报表中故事与数字的比率，可能有一种反比关系，有了数字，就不需要太多的文字来解释，只要告诉我数字，我就可以想出全貌。数字反映现实状况，企业要依赖代表现实状况的数字。

我叔叔很快找出我成绩不好的原因。我提到商店老板因为接待顾客让我等很久，当时我很不愉快，我心想，毕竟我跑这么远来，让你看最新的立体音响设备，他却让我呆坐在那里超过一小时！叔叔骂我说：“你去那里不是为了你自己，是为了他。”商业的意义就在这里，就是要帮助别人。

我认为，要在企业界获得长期成就，你的行为必须合乎伦理、道德、礼貌，我相信整个《摩西五经》和犹太人的经验都支持这种观点。如果你投身企业，成功的先决条件是你所做的一切事情几乎都要满足至少另一个人，你必须记住，除非你是最高法院大法官，或是大学的终身教授，否则你都是在企业界工作。我认为现代职业中，只有这两种职业完全不必满足顾客或客户，奇怪得很，法官、教授，甚至大学生，都脱离现实很远。

没有高学历的企业人士，表现经常超过有高学历的人。这或许不值得讶异，2002年《福布斯》杂志五百强企业中，将近三分之一的CEO没

有硕士学位，这些公司为股东创造的价值超过排行榜上的其他公司。学校经常奖励勤奋用功的学生，即便学得不好，也可以得到不错的成绩。但是在现实世界里，具体成果的重要性远远超过用心或借口。你如果有心割草、修车或送比萨，不如你实际去做。跟学校相比，企业界更能让人做好应付现实世界的准备。

在很多场合中，大家鼓励别人注重自己的感觉，根据感觉行动，大家把这种情形叫作诚实。但是在现实世界里，你的行为经常必须谦恭有礼，偶尔甚至要对你讨厌的人表示尊敬，这是国际外交与市场的基础。大家对你的外在实际行为会有良好的反应，而不是对你的感觉反应良好。企业应该可以提醒你，大部分的人对你的感觉并不感兴趣，大家注意的是你的行为。

在现实世界里，你不可能拥有你想要的一切，你的精力和资源有限，能够换到的产品与服务也有限，因此你必须习惯于决定有哪些东西是你真正想要的，有哪些东西是你准备放弃的。企业是各种文化机制中少数能够教导大家了解现实世界的地方，让你知道谁也无权任意取得任何物质或其他人的劳力，只能靠着你提供的东西换取这些东西。然而，你能够提供的东西却很有限。美国文化崇拜娱乐与运动明星，强调个人主义，但是在现实世界里，合作才是成功的关键，这是企业的秘密。一个苹果加另一个苹果等于两个苹果，但是一个人加另一个人不等于两个人，而是等于3个、4个，甚至可能等于20个人，通过团队与企业是学习合作最好的方法。

我在本书里提出了古代犹太人明智看待企业的经济与哲学观点，也阐述了学习这些观点会获得什么成果？学习世界最成功的民族之一，参照其历经时代考验的原则，当然比自行摸索聪明多了。你现在就可以开始遵守赚钱的十大金科玉律，在经济上得到丰硕的成果，改善你的生活，更重要的是，改善你身边每一个人的生活。

跋

让智慧和财富同行

侯艳 RHEMA深圳市以中国际经贸文化交流有限公司总经理

智慧和财富，是我们中国人对犹太人默认的两个关键词，这是有目共睹的事实。

我也不例外。2010年，带着对这个贴有“智慧”与“财富”标签的民族强烈的好奇心，踏上了率领中国第一个教育代表团前往以色列的行程。我们此行是为了探秘犹太人如何以教育可持续发展的模式有序传承其民族文化。这个形散而神不散的民族在被驱散到世界各地流浪达两千年之久后，竟然未被列国民族同化，而且在1948年5月14日宣布以色列建国后，犹太复国主义烈火点燃，将隐藏在列国中的犹太子民呼召出来，他们拖家带口地回归，回到那个贫瘠且战争频仍的应许之地，甚至已被搁置千年不用的古老语言——希伯来语也能随之复活。这到底是一个怎样的民族？他们拥有的苦难、财富、传奇、成就与占世界人口0.3%的比例不成正比，他们的传承基因到底在哪里？带着千万个为什么，我们和中国教育学会家庭教育委员会的专家学者们一同拜访了以色列所有的教育机构，从连锁幼儿园到知名学府，从家庭教育、特殊儿童教育到天才儿童教育，我们无所不看，最后，一位教育专家、深圳蛇口犹太会堂沙洛姆（Shalom）拉比夫人得出了一个中以两国教育差异的根本结论：犹太人的教育与中国教育完全不同，中国教育是培养孩子各种技巧、技术和技能，钢琴、绘画、表演、英语……是以考试、升学、就业为目标的应试教育……以色列的教育只有一个目的——让孩子爱学习。我们会利用

一切方法开启孩子对这个世界的好奇心，激发孩子好奇地发问、思考和用独特创新方式学习的热情和潜能，孩子最终选择学习什么已经不重要了，因为他已经获得了探索世界的学习能力。

那么，以色列教育的目标到底是什么？

近年来，我不断学习和观察以色列的创新教育、创业教育、传承教育、幼儿教育、天才教育、信仰教育……最近一次拜访以教育为城市定位的霍隆市教育总监哈娜（Hana）女士时，这个“互联网+教育”的国际专家认为：在这个知识和信息爆炸的时代，我们不仅需要知识，更需要选择知识的智慧，这就是霍隆市教育的基本理念，霍隆市的所有的教育模式都是围绕此展开的。

那么，以色列的教育理念又是什么？

2016年3月，我有幸拜会了以色列政坛的常青树、93岁高龄的西蒙·佩雷斯老人，他的很多至理名言已成为我个人的座右铭，比如“最谨慎的做法就是放胆一试”“没有人是未来的专家，要想成为未来的专家，远见必须取代经验”“愿你和你的梦想一样年轻，愿你和你的事业一样伟大”“高科技无论多么先进，必须由好人掌握，否则终将是人类的一场又一场灾难”……

那么，高科技创新中的善恶良知该如何评估？

传承是世界对犹太人公认的又一标签。我们也是在研究和学习“富过八代”的犹太人首富罗斯柴尔德家族的财富管理观和运营模式之后，才逐渐明白保持250年长盛不衰的国际金融财团家族的传承理念，其实就是犹太民族对财富认知的公开秘密：做财富的忠实管家、持守财富比冒险创造新财富更安全……

我在以色列与有20年家族传承经验的米洛（Milo）博士谈及以色列

家族企业的传承，她和颜悦色地说："以色列与中国历史差不多，家族企业的发展时间也相似，目前只有第三、第四代，不会像欧美国家那样传承那么多代。中以家族企业面临的问题和处境也相似，我们可以让两个国家的二代、三代企业家建立互相学习和交流的小组，在两国和两个民族间走动，不仅彼此借鉴传承模式和方法，还有合作共赢的机会。"

记得第一次跟丹尼尔拉比探讨财富管理与家族传承，他脱口而出的一句话就是："家族传承，不仅仅是传承财富。"这与我们中国当下许多人所理解的家族传承就是家族理财、就是财富管理的理念是多么不同啊！记得曾经跟几位一同前往以色列的团友探讨，中国的家族传承，除了以信托、保险、不动产为主要的财富传承外，中国的财富人群还能给下一代甚至下几代传承什么？

丹尼尔拉比的《犹太致富金律》就是一本值得传承的书，是集犹太智慧与传承正念、创新实践于一体的难得佳作。如果说《红楼梦》一本书就可以发展出N套"红学"理论，我们有充分理由推出影响世界的系列"犹学"作品，以回馈期待了解犹太民族的可量化、可视化、可践行的智慧丛书的中国读者。丹尼尔拉比是我们首选的作者之一，他一直期盼此书能与中国读者见面，而他本人也期待着来华跟各位见面。他相信财富的真理可以帮助所有人，财富的本质是可以跨国、跨民族、跨宗教的，一定会走在通达八方的道路上。不但如此，丹尼尔拉比还将推出"财富与婚姻""财富与传承""财富与女人"等不同财富细分主题的图书、课程和讲座，期待与您共享犹太财富智慧盛宴。

此外，我们还将陆续与丹尼尔拉比及其他犹太专家学者合作，陆续推出犹太传承系列智慧丛书，愿有智慧的您能从这些犹太视角的以普世财富、传承、创新价值观为出发点的系列丛书中，瞥见悄然运行，且至今还在引导这个民族、让这个民族仰望的那颗星。这颗星也可以点亮我们的心灯，若我们心明眼亮了，将无惧环境的黑暗和阴霾，生命就有了光和希望，就有了未来……

附录1

公益使财富更有力量

赵冠军 《公益时报》总编辑

“孩子每天放学回家，我都会问他，今天有什么好问题提问了老师？”一位犹太妈妈告诉我们，她主要是在培养孩子提问的能力。

2016年3月到了以色列，有幸在耶路撒冷的一个普通家庭里共进安息日晚餐，我才真正体会到了犹太人对待工作和生活的热爱与尊重、犹太人智慧与财富的源泉。

脚踏实地方能真实地体会到，犹太民族在战火纷飞的三千年里，如何虔诚地祈祷与坚强地生活，在“生命禁区”、荒无人烟的沙漠中创造出生机勃勃的景象，发展起了现代农业。我还有幸见到了佩雷斯先生，近距离聆听老人家对于人生与梦想、以色列与中国的观察分享，以至于在以色列的日子里，一直感觉仿佛置身于寻求自我救赎的世界里。

这是一个令人纠结的时代，身处变革旋涡中的我们，已经深深地体会到了生态被严重破坏带来的后果、资源被过度浪费对生活的影响，恐怖主义和邪教正威胁人类生命的安全底线，年轻人对未来的不确定性产生了迷茫与不安。

《犹太致富金律》这本书阐述的并非致富之道，而是为己、为人、为信仰、为社会的处世之道，丹尼尔拉比用朴实的语言深入浅出地指出了这个时代商业与社会的多元关系，尤其是超越民族、宗教、信仰、国

界的生活原则，令读者能够简单而实用地从另一种视角看待财富与人生。对于中国读者而言，出版《犹太致富金律》有着更为特殊的意义，因为我们社会发展更缺乏的是一场彻底的思想解放运动。

早在20世纪30年代，林语堂总结中国社会，指出“中国人的传统是修身、齐家、治国、平天下，所谓从‘家’到‘国’的跨越，中间没有‘社会’”。此语虽时隔近百年，仍值得我们反思。

中国与以色列一样，有着几千年的文明历史。不同的是，在1949年以前，我们一直是独特自治的社会，以农业为基础，由地主和官僚统治。所以，严格意义上的封建社会并没有在中国出现，也没有出现过具有“文艺复兴”功能的人文思潮。当然，春秋战国时期的“百家争鸣”有一定影响。

1978年以来，以开放倒逼改革，中国政府逐步将经济交给企业去做，这实际是中国历史上第一次为经济增长创造制度条件和发展空间。随着资源配置方式的不断转变，中国在经济上的市场、产权、竞争，政治上的民主、法制、人权等理念，逐步进入大众的视野并取得一定程度上的合法性，正在极大地冲击着“管制思想”的普遍认识。而我们的文化纽带，并没有因为商业文明带来的改变而显著提升。

今天看来，中国历史上的传统文化纽带已经在一些皆可商品化的进程中消失殆尽。这个传统，主要是指宗祠和村庙。宗祠倡导尊老爱幼和互相协作，村庙宣扬邻里互敬和多行善事，两者在一定历史阶段有着存在的意义和社会作用，现在却只有在少数村落才能发现，且失去了原本的意义。

在全球化进程中，如何发掘中华民族传统文化中的精华，吸收各国文化的精髓，是当代中国文化工作者的时代使命。尤其是随着商业手段的不断发展，财富不断集中，环境不断恶化，城乡距离不断缩短，区域差距不断加大，文化纽带的建设更待强化。

以色列、犹太人，这些概念有时候对我们略显陌生。很多时候，我们更习惯于向美国看齐。许多人认为，美国是世界上最富有的国家，因此慈善事业最为发达。在作者看来，捐助他人这一行为能够为捐助者带来更多的财富。正是因为美国文化强调乐善好施，所以才积累了巨大的财富，成为最富有的国家。

不谋而合。世界第一台计算机发明人之一、著名科学家朱传榘在2003年到访《公益时报社》，一番话令中国公益人振奋不已，“有人将美国的发达和强大归功于美国式的自由、民主、军事，这只是一个方面，其实并没有看到根本层面，美国的强大应该归功于它所存在的形形色色的公益组织。”

作为改革开放后中美关系史和美国学在中国的开创者之一，中国社会科学院的资中筠教授最初是从研究美国对中国现代化影响的角度，开始注意到了除教会、庚款办学之外洛克菲勒基金会的作用。她惊奇地发现，该基金会对中国相当多的学科的开创作用都大大出乎自己的意料。“这一切究竟是为了什么？是出于一种什么理念？”从这个念头开始，资中筠利用各种机会留意收集有关美国基金会方面的资料，除书籍文献外，还利用短期访美的机会先后采访了20家以上的基金会、有关公益事业的研究中心及其负责人和专家。从卡内基到洛克菲勒，从索罗斯到盖茨，商业精英在积累大量财富之后，几乎都通过公益基金会的影响进入了美国人的生活当中。公益基金会在社区服务、教育、社会福利、科学研究、医药卫生以及可持续性发展等领域，不但对美国社会有深刻影响，还影响着全世界。在一个现代化社会，财富的集中不可避免，关键是集中之后如何与社会共存。这就需要有一个管道，一方面，要把财富集中起来做大事，另一方面，集中的财富又健康有序地回流到社会。资中筠教授将美国基金会的功能概括为《散财之道》。

与大师对话，林语堂、丹尼尔·拉平、朱传榘、资中筠，他们从不同角度告诉我们社会建设的重要性。中国即将成为世界第一大经济体，

作为大国战略，国家所要面对的，是全球化背景下的政治、经济和社会，在国际竞争力面前，软实力和硬实力同等重要。

我们很幸运，既能聆听时代大师的教诲，也能够经历中国现代社会公平正义的价值观不断冲破束缚、从开始到深入人心的过程，而我们自己也在这个过程中不断学习，不断成长。

读《犹太致富金律》，犹太民族的思想对于我们当下的人文思潮有着非常积极的借鉴意义。我们正处于重新审视和倡导商业文明的特殊阶段，需要不断反思过去商业领域的崛起历程，创造更加有社会价值的成功；不断反思过去恪守的真理，更加准确地记录变化和预测未来；不断反思过去对财富的认识，更加清晰地认识财富的价值，奋力追逐硕果累累的一生，更加慷慨地解囊捐助，更加关注身外的世界，更加相信自己的高尚品德。

犹太人的捐赠行为是深入骨髓的，他们认为捐赠能够让捐赠者受益，让商人赚取更多的财富。而反观我们中国的公益领域，却有着更为显著的民族特征，除了支持弱势群体、参与社会救助之外，还承载着社会创新和价值观倡导的功能，承载着培养人们高尚品德的时代使命，是一种思想解放运动。

一个成功的人、伟大的人，往往不是因为把握住巨大的商机成为企业家，或者把握时机成为政治领袖，而是能够更加真实地释放自我，对社会，对改善人们生活的强烈愿望、价值观和使命感。任何时候，社会总是赋予时代英雄更高的历史格调，令人欣喜的是，我们已经看到了中国企业家在向慈善家转变的趋势，他们中一些人不仅冲破束缚创造了大量的财富，进入全球市场，还快速承担起了履行社会责任、推动社会创新的时代使命，曹德旺、牛根生、许荣茂、黄如论、陈一丹……这些人不断刷新着中国的慈善捐赠记录，成立公益基金会，唤醒中国人的社会良知，不亚于改革开放初期民营企业兴起的巨大变革。

读《犹太致富金律》，与拉比对话，我们更懂得守望时代英雄。今天的一切必将成为历史，而未来正在发生之中，公益会像阳光、空气和水一样，不断唤醒国人的社会良知，成为我们生活不可或缺的元素，令人期待。

公益是长生不老药。正如佩雷斯所言："经常有人向我请教年轻的秘诀，我就告诉他，在心中数数自己取得了多少成就与梦想，如果成就多于梦想，那么你已经老了，如果梦想多于成就，那么你依然年轻。"

附录2

寻求财富与幸福成正比的路径

赵晓 香柏领导力机构首席经济学家

一个专业研究经济学并侧重于宏观经济的学者，离不开观察宏观的财富现象。从个人理财到企业创富，从城市发展到国家经济战略，从中国到美国再到全世界，从物质层面到非物质层面，如此观察过程的展开乃是自然而然的思想认识过程。因此，我们完全可以说，宏观经济学家就是世界经济现象的观察家，是世界经济历史的评论员，也是国际经济局势的预言家。

我与丹尼尔拉比“相识于”《华尔街日报》。当他看到该报上关于我的报道特别谈到基督信仰可能给中国带来的影响时，特别将那篇报道复印多份送给了他的亲朋好友，让他们了解中国经济学家对信仰、财富以及中国前景的最新解读。我们的相知正是在此共识下开始的神交。我对丹尼尔拉比心生向往！

现在丹尼尔拉比的《犹太致富金律》一书将在中国大陆出版发行，实乃我们与全球更多有识之士共谋、相见、互相学习、共同进步的良机。

2002年，在我第一次去美国做访问学者的时候，我发现了一个奇妙的现象对比：美国到处是教堂而中国到处是澡堂。我将这个现象的观察与思考写成《有教堂的市场经济和没有教堂的市场经济》一文。

10年后也就是2012年，我第二次去美国访学，在哈佛大学做访问学者时，我再次沉淀反思人生。我有一个小小的发现：一个人无论在外怎样高谈阔论，被人众星捧月，积累何等的财富，但回归人生与家庭的幸福永远是不可替代的。而问题在于，一个人的幸福似乎未必随着财富的增值而提升，幸福指数也未必随“国家崛起”而飙升，相反，婚姻与家庭危机在富裕之国，包括今天的中国在内，乃是最大的危机。未婚同居、高离婚率、儿童失养、老人失靠以及邪恶的“国际同性恋运动”所导致的传统婚姻家庭文明制度的缺失、数千万艾滋病人的死亡，正在将世界拖向毁灭。

于是，痛定思痛，我倡导的“国际婚姻家庭节”由此诞生。我同时更希望从学术上探索财富指数与幸福指数成正比的方程式，因财富是为幸福而来。2010年，我曾受《深圳特区报》之邀，做过主题为“幸福方程式”的公开演讲，就是想以经济学家的视角告诉人们，我们知道经济学试图以数字来解读一切，包括人生；而人生却无法完全用数字来解读，人的幸福也很难量化。所以，我们不要止步，要继续往前探求……

我当时曾提出，如果说高等数学需要引入虚数，以解读通往穹苍可丈量的路径测算问题，那么，通往生命终点的那条路，如何消除面对天灾人祸、生老病死呢？而这一切似乎都与财富无关，而需要引入一个类似的虚数，来增加我们今生的信心和盼望，坦然面对且敬畏这未知的一切……

如果说中国的大国崛起正在成为一个不争的事实，那么环顾列国，与我们最为接近，也是华人最为欣赏、最愿意去学习的民族，恐怕犹太民族是不二人选。丹尼尔拉比这本《犹太致富金律》不仅让人从今生的现实中受益匪浅，得到清晰明确的理论，找到行之有效的路径，而且在字里行间，似乎还可以瞥见犹太人所敬畏的、未知的、永恒的盼望……犹太人的那个“虚数”不是虚数，而是在《圣经》《摩西五经》《塔木德》中，他们祖祖辈辈所敬畏、信仰、敬拜以及信靠的实存的对象。对

于上帝，我们中国人称之为“老天爷”，我们敬天慕道，但我们只是风闻有天，犹太人却是亲眼见到。所以，我们很需要从犹太人身上了解上天的奥秘，来实现我们人生的幸福最大化！

作为经济学家，我认为最有价值、最划算的投资，乃是最有远见且没有未来恐惧忧虑的投资，同时也是今生最为富足幸福的投资。犹太人已经找到了，那聪明的中国人更待何时呢？我相信，面对困惑中求解的中国经济群体，张开渴望的双眼看世界，敞开求知的胸怀寻解答，实在是对外开放的新的必然发展阶段。而丹尼尔拉比的《犹太致富金律》，就是这样一个美好的开始……

附录3

据说犹太人与中国人的财富观很像

袁岳 零点有数集团董事长、飞马旅创始人

尽管中国人普遍追求财富，但中国人的财富观似乎并没有特别精准简明的描述。所以我大胆地在这里抛砖引玉几点：

1. 中国人对财富重要性的认同达到了信仰的程度，也就是说生活质量与生活意义的核心在于有钱，而生命活动的基本形态应该是发财。归根结底，有钱是最为核心的价值，奋斗的最高标准在于努力挣钱，除此以外的标准不是矫情就是可悲。

2. 与财富结缘是最大的幸运，无论是朋友、婚姻，还是创业成功与赌博，不论其中原来的道德含义如何，如果获得足够财富，则可产生巨大的能力与覆盖其他瑕疵的能量。

3. 财富的家庭传承，体现的是家族生命与家族力量的延续，因此确保财富在家族成员掌握之中，比作为社会资源存在更有意义。我们的老辈人传承了很多财富发掘与守护规则，比如：马无夜草不肥，人无横财不富；就是有沈万山的家当也会坐吃山空；富不过三代；腰缠万贯邀祸来，千金散尽福自至。

4. 财神主要是我们的财富欲望与财富期待的帮助者，而且更重要的是搬运者，我们并不真实期待财神的启示与安排，而把他当作众多可能有作用的保安与搬运工。

犹太人很能赚钱，所以你如果在国际银行家与投资家中看到有很多犹太人应该不会感到奇怪。犹太人重视教育，重视家庭，重视年资积累的智慧，在这些点上似乎说明他们与中国人应该具有很多文化接近性，而对据说犹太人与中国人的财富观很相像的说法，我个人不下断论，而是邀请你看完本书之后自己做一个判断。至少在我看完像《塔木德》这样的犹太人财富经典之后，似乎不能简单地得出这样一个结论。有三个非常显著的问题可以拿来作为回答这个问题的作业题：

1. 财富之道是基于上帝的启示还是我们人为努力经验的总结？

2. 经营财富的方法论在多大程度上要考虑人群道德的期待与制约？

3. 财富最合适的归宿是哪里？

对于这三个问题的回答，犹太人与中国人之间是有着很大的差异的。

对犹太人的好奇一直是我一个朴素的情结，所以我结交了一堆犹太人朋友，而且去了很多趟以色列。如果中国人还是像40年前一样闭关锁国，那么了解犹太财富观也许就仅是个知识兴趣，但在中国正在成为新全球化的旗手与捍卫者角色的今天，对犹太人这样一个具有全球渗透性与影响力的财富民族的财富观的了解，就成为理解全球财富运作及其由来过往的一把神钥。所以这本书来得及时。

附录4

以色列创新之源及犹太人成功背后的思考

白宗义 耀途资本创始合伙人

每年的《财富》杂志所选出的美国的超级富豪，约有20%~25%是犹太裔企业家。从更广的范围来看，在全世界最有钱的企业家当中，犹太人占了接近一半。例如石油大王洛克菲勒、金融大鳄索罗斯、互联网巨头脸谱创始人扎克伯格、华尔街金融巨头摩根、报业之王普利策等，这些站在财富金字塔尖的人都是犹太人的杰出代表。尽管犹太人仅占全世界总人口的0.3%，他们却在世界经济中拥有重要的话语权。

作为国内针对以色列市场最为活跃的高科技风险投资机构，耀途资本团队在过去6年往返以色列数十次，投资了十余家半导体、通信、物联网等颠覆式创新企业，本序中更多是站在以色列高科技产业以及创业者成功背后所表现出来的成功特质的角度来阐述犹太人创业致富金律。

以色列作为创业国度闻名于世，在纳斯达克的上市公司中以色列公司数量仅次于美国和中国，人均风险投资额全球第一，是世界上孵化器、加速器、风险投资最发达的国家之一，“防火墙”，网络即时通信工具ICQ、USB技术、胶囊内窥镜、滴灌技术、樱桃番茄等改变人类生活的发明创造均源于以色列。苹果、谷歌、脸谱、英特尔、思科、微软等超过350家世界五百强企业在以色列设立研发中心，同时通过积极的兼并收购，使众多的以色列创新公司成为这些科技巨头的技术进步发动机。这些成就与犹太民族特质以及以色列的地缘政治高度相关。

与全球其他创业者相比，以色列创业者在承担风险与创造性方面更胜一筹，这种特质来源于以色列生存环境恶劣、缺乏自然资源、敌对国家环绕，只能发挥智力因素，开展创造力设计，生产高附加值的产品。

以色列高科技的成功源于多个方面的因素，扁平的文化和社会体系以及犹太人直率、高效的性格，对于颠覆式创新有非常重要的促进作用，没有等级制度的扁平文化适合创业公司，初创公司需要每个人都能直截了当地发表自己的意见，通过头脑风暴激发创意。另外，犹太人有一个特点，他们会随时打断别人，提出很尖锐的问题，只有不停地追问下去，事物的本质才能出现，从而找到问题的答案及解决方案。正如以色列的军队是世界上少有的没有等级观念的军队，低级军官可以挑战高级军官。权威不是用来被保护的，而是要随时被挑战的。以色列人直率的文化，使他们不是很容易适应大公司等级森严的工作方式，当一个跨国公司收购一家以色列创业公司之后，创业公司的创始人和员工往往会用出售公司获得的资本开始新的创业。

强制兵役制度及尽早接触高精尖的军事技术是以色列创新成功的重要因素。在以色列，每个年轻人，无论男女，在18岁以后都要强制服役2~3年，以色列的军队系统设置了非常少的高级军官，尽量向下授权，让士兵有在前线随机应变决策的权力。强制兵役为以色列的创业文化打下了基础。和中国创业者相比，除了大学校友之外，以色列年轻人退伍之后都会拥有服役时的战友生态圈，生死攸关的战斗经历所培养的战友之间的友谊，非常可能成为创业伙伴之间的强关系纽带。此外，对于部队中优秀的年轻人，他们还可能在服役时就被选进特殊的高科技部门，例如8200情报部队等，在那些部门里的训练和培养，为他们日后科技创业打下了坚实的基础。同时，以色列人和全球其他创业者相比，可以在军队尽早接触高精尖技术。以色列军队一开始就以高科技作为主导建设方向，以色列的高精尖武器研发在世界上处于领先地位。精英情报部门每年都通过多道程序遴选真正顶尖的年轻人。这些年轻人在这些部门里的服役经历会使他们得到社会的普遍认可和真正的科技能力。以色列多

项世界级的颠覆式创新技术源于军队正印证了这个因素。

以色列创业者普遍拥有全球化视野。由于以色列没有巨大的消费市场，所以多数以色列公司在创业之初就是一家国际化公司，客户来源于欧美市场。部分初创公司在发展早期就在硅谷等地设立办公室，对接市场与资本资源。这方面的特质与全球其他创业者相比，具有比较明显的优势。这与以色列创业者的个人经历高度相关。年轻人经过严酷的军旅生涯塑造，在强制兵役结束后、大学生活开始前，多数以色列年轻人会选择通过周游世界的方式开拓个人视野。创造力、国际化视野、努力工作的态度与宗教信仰对个人行为的约束，一起造就了犹太民族辉煌的成就。

以色列创业者创业的目的并不是直接以赚钱为目的，他们普遍都发现并接受了一个解决实际问题的挑战，如何解决行业中出现的现实问题并提出真正高效的解决方案是他们创业的核心驱动力。当一个以色列创业者卖掉公司后，他更可能去创立一家新的公司，而非满足现状、故步自封、贪图享乐。这就是为什么我们经常在以色列看到很多60岁以上的连续创业家还在不断挑战自己，力求解决现实技术难题，不断开辟自己的事业。在犹太教育中，金钱永远不会成为商业动机，它仅仅是你所信赖的事业的衍生物而已。

此外，犹太民族素来有重视教育、崇尚知识的传统，在崇智重教的思想指导下，政府对教育的投入长期保持在国民预算的9%以上，是世界上教育水平最高的国家之一。崇尚独立思考、不断质疑现实世界所存在的问题并力求提出解决方案、爱好阅读等特质是犹太民族长久不衰、坐拥财富的深层次原因。

以色列的创业精神和创新能力缘于资源的稀缺和环境的恶劣，只有在缺乏资源的困境中，人们才会被迫思考替代性方法来解决问题。这或许是以色列创业精神的原动力，然而良好的教育体系、创业生态、研发环境，以及人才培养和国家政策方面的支持，正在发挥着越来越重要的

作用，永不停歇的创业精神会使以色列持续在创新领域走在国际前列。

犹太人成功的部分原因是独特的、难以复制的，但很多层面的特质是非常值得借鉴和参考的。本书正是提供一个系统性的总结来阐述为何犹太人在全球坐拥财富的深层次原因，值得参考及深度学习。

附录5

财富创造之哲学与逻辑的融合

郭增利 中购联购物中心发展委员会主任

谁都渴望获得幸福，获得成功，获得财富，但是你会发现，真正成功的、幸福的、拥有财富的，往往只是少数人。通常他们又都有着几乎相同的基因。比如为他、感恩、理性，又比如匠心、耐心、专注，再比如勤奋、可靠、执着，等等。逐一分析这些特征后，我们发现，它们和“犹太致富金律”何其相像，简直如出一辙。

中国的哲学和逻辑历史悠远。《诗经·国风·卫风·木瓜》有“投我以木瓜，报之以琼琚”的描述。《诗经·大雅·抑》也有“投我以桃，报之以李”之名句。当你愿意为别人付出的时候，你也会得到他人的给予。由此而看，“犹太致富金律”与中国传统文化的精髓可谓一脉相承；也可见与人相处乃至谋事经营，并无国界和语言的约束，大家的目标、思想、路径本身就是一体的连接与融合，一样的夙愿，一样的溯源。任何事物总会有它的根、它的源，它的来、它的去。目标和过程在某种程度上已经决定了可能的结果。

现今社会，“致富理想”和“精神提升”几乎是每一个人都在追逐的梦想。每个企业也都在用尽“洪荒之力”寻找着成功的方式。只是略有遗憾，很多人最先盯住的往往是那些远离市场需求的所谓的“引领”，殊不知真正迫切需要满足的需求其实就在你的眼前。所以在我看来，获得成功的关键，似乎并不仅仅在于发现机会，更在于能不能“勤奋地满足别人的需要”。而这恰恰是《犹太致富金律》中的第一金律。我一直认

为，再大的生意，再复杂的事情，都必须“以人为本”，必须以满足别人的需要为基准。

每个人、每个企业都会有各自的人生哲学和财富哲学，但世间万物其实是相通相融的，甚至所有的事物之间都有必然的因果联系。作为在零售购物中心和商业地产行业摸爬滚打超过20年的我来说，免不了会职业性地把对本书阅读后的思考和我自己的工作内容进行综合考量，正所谓三句话不离本行，加之我一直都比较信奉“一通百通”的做事逻辑。比如我已多次提及的本书第一金律——“勤奋地满足别人的需要，同时以高贵可靠的方式经营”，就和我的日常工作关联紧密。出于我的职业习惯，我肯定更容易对其“格外关注”。

“勤奋地满足”是一句非常精准并且有提纲挈领意义的概括和总结，它和购物中心的运营逻辑完全一致。因为对购物中心而言，唯一不变的逻辑就是，它一直会基于消费者的变化而变化。只有做到持续运营和持续优化，才能更好地满足用户的需要。这是购物中心必须要努力做到勤奋的原因所在。

在我的工作中，在我的眼中，购物中心就是满足人的生活方式需要的服务场所和服务行为，它不仅要满足消费者，满足各类品牌的高效聚合发展，同时也要使其成为城市发展中不可或缺的公共设施，有能力代表城市功能的服务水平。购物中心的基本目标在于满足人们不断增长的物质文化需要，并在满足他人的过程中，实现零售经营价值和物业资产价值。这是真理，也是定律。

目前，“我以为”“我觉得”思想充斥市场，勤奋地满足他人的精神情怀更为缺乏，这是中国购物中心和商业地产界存在的最大问题。《犹太致富金律》所分享的内容，从逻辑角度让购物中心找到了“什么才是你需要的”发展路径，这是本书带给我的最大启发之一。从现实意义看，本书带给我们的绝不仅仅是获得财富的经验法则，更是多种经营思想高度浓缩的哲学和逻辑的融合。

本书着力阐释的“犹太致富金律”，确实给我们带来了很多的观念革新和方法升华，但我认为其更大的引导力还在于，他把我们过往对产品目标的追求从遥远处拉回到近前，从注重追求概念转为回归需求的满足；它更告诉我们，要把匠心、耐心和专注，赋予整个产品的发展过程，而不是一门心思梦想着一蹴而就、一步登天的事情在自己身上发生。只有这样，一个企业也或者一个人才能更加靠近成功、获得成功。这也是从平凡走向伟大、从成长走向成功的唯一通路。

回到当前社会发展的现实中。我们常常会听到这样一句成语，“守正出奇”，守正在先，出奇在后。守正的内涵在于必须遵循逻辑和基本规则，出奇的意义在于能够让从事的事业更富有创造力和创新力。从开始到完成成果的过程，既需要尊重市场规律，也需要勤奋的匠心精神，需要为他人服务的实际作为，这些“守正”都是之后各种“出奇”的支撑要件。在我看来，尊重传统是最基本的创新！我们做每一件事，其实都应该这样。遗憾的是，在更多时候，我们犯下错误的主要原因就在于，大脑中一直琢磨着五花八门的所谓“出奇”，殊不知我们有很多必须坚持和必须遵守的逻辑规则并没有真正得以贯彻，以致最终酿成“无源之水，无本之木”的悲哀。

正如本书金律之六所述，企业要有成就，必须随时准备迎接变化，但必须以一套不变的原则作为基础，而不是自由自在地拥抱变化。

生活中有必然，也有偶然，既没有单纯的必然性，也没有单纯的偶然性，但每一个成功都绝非偶然！任何成功都不可能单凭一日之功而登顶，它需要勤奋、需要为他、需要专注、需要耐心，需要为客户带去福祉和满足。只有这样，才能认清过往，把握现在，也才有机会创造更精彩的未来，才能让成功成为必然！

哲学和逻辑的融合具有超越想象的力量，而用哲学和逻辑融合的思想诠释财富观和成功观，不仅使《犹太致富金律》的深刻性和指导性得到充分展现，更使其内涵价值和启发价值上升到方法论的全新高度。

这是我阅读本书后的点滴感悟，谨与读者分享，并以为序，且推荐之。

附录6

道行天下，德通四海

吴春成 世界华人企业家联合会（华商会）执行主席

丹尼尔拉比的《犹太致富金律》一书非但是一本“财富秘籍”，更是一部“人生智慧宝典”，让人茅塞顿开、豁然开朗！

我有很多犹太朋友，他们都站在各行业各领域的巅峰，但他们很神秘，我无法真正走近他们也无法读懂他们！我也曾经不断研读《圣经》，我尝试用《圣经》揭开以色列之谜、开启犹太人致富之钥，但可能是我自身骨子里面的“儒家”基因，让我始终不能全然窥透其中奥秘。

今天，拉平先生为我们呈上犹太思想的核心价值理念，让我激动、让我感恩，诸多谜团就此解开！非但如此，本书还有很多具体的案例和指导方法。透过本书，从另一个角度也解析了犹太人的智慧、哲思、方法、技巧并强大的执行力！

虽然敝人在商界浸淫多年，但始终抛不开那份羞于谈钱的秉性，当然这种观念非但是我本人，其实在中国由来已久。中国古代人确有“羞于谈钱”一说，极讲究“仁义礼智信”和“礼义廉耻”观念，尤其是一些自命清高的文人雅士，大都“轻财重义”，视钱为最不堪之俗物，为保清名都不愿谈及。“羞于谈钱”最有名的一个典故源于西晋时一个叫王衍的人，为了避免谈钱而把“钱”改称“阿堵物”。后来，“钱”还发展出一个“孔方兄”的雅称，都是羞于谈钱的缘故。而《犹太致富金律》会让你我明白：赚钱致富是何等的光荣！何等的天经地义！何等的有价值！

《圣经·创世纪》有段经文："有河从伊甸流出来，滋润那园子……在那里有金子，并且那地的金子是好的。"（创世记2：10~12和合本）既然上帝都说金子是好的，我们何来定义财富就是罪恶！

该书指出外界对犹太人的四大谬论，更从《摩西五经》中的613条原则中提炼了十大金律，这十大金律给人启迪、令人深思！我建议身边每位好朋友都须必备，经常翻阅，必有收获！我本人就决定给我们商会的每位会员和好朋友们各赠一册共同分享。

这本书的价值，我觉得还在于在诸多领域颠覆了这个世界的许多传统价值观。事实上，许多媒体和学界以及社会所引导的，恰恰是一种误解甚至是误导，而作者却用自身独特的视角，用犹太人的理念和价值观来阐述解读，让人拍案叫绝！

道行天下，德通四海。真正的赢家不是胜于技，而是成于道。我想，犹太人的成功秘籍，最核心的还是在于他们对上帝的敬畏，对信仰的追求，对价值观的持守，对契约精神的践行。我只是一位普通商人，胸无点墨、文笔拙劣，但依然撰此短文对本书作者、译者并出版社以示致敬和感谢！并期待更多朋友发现此书价值。开卷有益，善莫大焉！

附录7

变与不变

南岳君 专业经理人、跨国企业高层

《犹太致富金律》是一本教你改变一些观念就可以得到致富秘诀的书。丹尼尔·拉平是一位犹太教拉比，他认为要致富，要做的事不只是学习新技术，还必须设法改变自己。改变一些错误的看法与观念，向犹太人这个占世界人口比例极小却极为成功且富有的民族学习。而他所提醒的这个改变却是一件有别于目前世上“标新立异”“寻求不同”的改变，而是智慧地回到根本，找出最重要的世界观与价值观，找到重要的核心原则来帮助财富的增长。虽然书中丹尼尔生动地举出各行各业、各个国家、许多世代的成功改变与致富例子，但更多时候他会带领读者找出记载在《摩西五经》和《圣经》《塔木德》中的原则，和由犹太人世世代代所领会所传下的财富智慧。这让我想起过去在企业界做高层管理者时，经常碰到企业或机构经过一段时间的运作，管理需要变革时，最有效启动变革的第一步却是“回到根本”，找出核心的使命价值与几个制胜的关键能力开始行动。

综观全球的政经变化，最近也出现了很有趣的现象。经过了几个世代的自由化与理想主义的推动，全球普遍出现价值混乱、财富停滞甚至倒退的情况。全球开始了一股回归保守价值的风潮。这与丹尼尔所提到的改变方向有着相似之处。

丹尼尔书中提到，变化越剧烈，越要仰仗不变的东西。很多时候那不变的就是“最核心的”。从整本书中我大概可以简单地归纳出几条丹尼

尔试着要表达的那些不变的原则：

- 了解自己与上帝的关系：明白上帝对创造人类的心意，与对财富的祝福，还有戒律下的道德原则。

- 了解自己与别人的关系：注重与父母、亲人、朋友的关系，甚至尽量与所有人建立真诚关系，成为自助、助人的施予者。

- 了解自己与自己的关系：真诚面对自己，听从良知，用智慧的选择表现出最佳的自我。

当我们时时都能回转并注重最重要的原则，并终身执行，那我们就离致富不远了。

最后，丹尼尔还提醒了大家一个“富而更富”的奇妙定律，就是成为捐赠施予者，你会意想不到地进入一个越捐赠越富有的循环。

你准备好了吗？一起跟着丹尼尔·拉平开始寻找犹太人致富的金律，进行改变，一起走上丰盛之路吧！

附录8

传承“富”与“贵”的智慧

李志诚 香港传承学院院长

我多年来在传递家族企业传承理念及价值的过程中，接触过不少华人企业创办人、二代甚至三代。让我感受颇深的，是这些企业家的生活态度严谨，由待人接物到处理庞大的财富，处处都显出智慧。我阅读这本《犹太致富金律》时，脑海中不时泛起他们的容貌。

曾看过一则犹太家庭母亲教导孩子的故事，她们会问孩子：“假如有一天你的房子被火烧掉、财产被人抢光，你将带着什么东西逃命？”一般小孩可能会直觉地答，钱或是钻石、珠宝等等。但是母亲会说：“孩子，你要带走的不是钱，也不是钻石，而是智慧。”

的确，因为智慧是任何人都抢不走的。

本书中有两条金律使我动容，其一是金律六“不要逃避变化”，其二是金律九“不要吝惜财富”。

唐朝诗人韩愈说：“不塞不流，不止不行。”即是说，只有破除旧的、错误的东西，才能建立新的、正确的东西。所以我们不应害怕变化，尤其是企业家。企业变化的第一步是先改变自己，如果作为领导的企业家不愿意改变，就别指望下属改变，企业变革更是空谈。

在我接触的企业家中，他们自我改变的能力十分强大。他们明白，不改变就很可能跟不上节奏。由小至用自己手机发微信，大至把业务、

生产扩展至海外，学习采纳全新技术及法规。他们不断提高自我管理能力，管好自己的内心，挖掘自己的潜能。因为他们知道，只有先管好自己，才能正面地影响别人。

很欣赏香港首富李嘉诚的一句话，“富贵”这两个字必须分开看，“富”者不一定“贵”，真正值得珍贵的，在于你为社会做了什么，在于所做之事能否令世人得益。“只有你做些让世人得益的事，这才是真财富，任何人都拿不走。”因此，他眼中真正的“富贵”，是必须懂得用金钱去回馈社会，如不能做到这样，即使拥有了金钱，也只不过是“富而不贵”。

这让我想起曾听过的一句话，“如果没有智慧，做善事越多就会越痛苦。”人做善事多了，不知不觉可能执着于自己的善事，慢慢就会产生许多烦恼，忘记了自己的初心。李先生做善事的智慧，可以说是我们的楷模。

“不要吝惜财富”一章指出，犹太人捐钱不是因为捐钱合乎理性，而是因为捐钱是好事。在我接触的企业家中，大部分都本着“回馈社会，共创双赢”的原则经营企业。他们不仅积极投身社会公益活动，同时亦鼓励员工参与，借此提升员工自我价值与成就肯定。

相信很多人都会认同，犹太人理财教育冠绝全球，他们的致富金律更是举世公认。而我确信华人企业家亦有其致富金律，本书定可为他们带来新点子，值得细看。